



Saila Moilanen

**OPTIKKOLIIKKEEN HENKILÖKUNNAN TYÖTEHTÄVÄT JA
OSAAMINEN**

OPTIKKOLIIKKEEN HENKILÖKUNNAN TYÖTEHTÄVÄT JA OSAAMINEN

Saila Moilanen
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Saira Moilanen

Opinnäytetyön nimi: Optikkoliikkeen henkilökunnan työtehtävät ja osaaminen

Työn ohjaajat: Yliopettaja, TtT Helena Heikka, yliopettaja TtT Lea Rissanen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä: 75 + 7 liitesivua

Kehittämistyön tutkimuskohteena oli optisen alan organisaatio ja sen kaksi toimipistettä. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää työajan käyttöä ja työntekijöiden kokemuksia omasta työstään sekä kartoittaa heidän osaamistaan eri osaamisalueilla. Optikkoliikkeen työtehtävät jaoteltiin toimintokokonaisuuksiin, joita olivat asiakastyö, näönhuolto ja myymälätoiminnan organisointi. Työn tavoitteena oli kehittää optikkoliikkeen henkilöstöjohtamisessa tarvittavaa osaamista, sekä tuottaa ehdotus optikkoliikkeessä tarvittavan henkilöstön ja heidän työtehtäviensä suunnittelua varten.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka eri vaiheissa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin työajanseuranta lomakekyselynä, joka analysoitiin Exceltaulukkolaskentaohjelman avulla. Toisessa vaiheessa analysoitiin avoimien kysymysten osalta kerätty laadullinen aineisto sisällön analyysin avulla. Kolmannessa vaiheessa henkilökunnan osaamisen kartoittamiseksi suoritettussa kyselyssä mukana oli optikkoliikkeen toimintojen kannalta keskeisiä tehtäviä.

Tarkastelussa keskityttiin tutkimuksen kohteena olleeseen liikkeeseen, jossa tutkija itse työskentelee. Työaika jakaantui liikkeessä osa-alueittain niin, että asiakastyöhön käytettiin 37 % kokonaistyöajasta, näönhuollon toimenpiteisiin 16 % kokonaistyöajasta sekä myymälätoiminnan organisointiin 20 % koko liikkeen viikkotyöaikaresursseista. Taukoihin käytettiin kahdeksan prosenttia kokonaistyöajasta. Silmälasien tarkastus, neuvonta ja määrittelemätön työaika oli osuudeltaan 19 % kokonaistyöajasta. Kokemusten mukaan työ koettiin monipuoliseksi, mutta kiireiseksi. Henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä osaamisen kehittämistarpeiksi nousivat piilolasi- ja työnäkötutkimuksen pätevyyden hankkiminen.

Tulosten perusteella optikkoliikkeen ja erityisesti optikon tehtäväkuva on laaja sisältäen tehtäviä, jotka eivät vaatisi optikon asiantuntemusta. Optikon työnkuvan ja työskentelyolosuhteiden määrittäminen ovat tärkeä tekijä ammatin vetovoimaisuuden säilyttämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: asiakaspalvelun laatu, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, työaika

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Author: Saira Moilanen

Title of thesis: Tasks and Competence of Employers in an Optician Store

Supervisors: Principal Lecturer, PhD (Health Sciences) Helena Heikka and
Principal Lecturer, PhD (Health Sciences) Lea Rissanen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011

Number of pages: 75 + 7 appendix pages

This development project studied an organisation of the optical field focusing on two optician stores. The aim of this study was to clarify the use of the working hours and the workers' experiences of their own work and to survey their skills in different sectors. The duties of employees were categorized by the functions which were customer work, ophthalmic examinations and the organising of the store activity. The main goal of this development project was to collect information needed in the staff management of the optician store and to produce the proposal for planning of assignments and needed staff.

The development project was an action research and both qualitative and quantitative research methods were used. At the first stage timekeeping was carried out as a form of inquiry which was analysed by the help of the Excel spreadsheet program. At the second stage the qualitative material collected was analysed with the content analysis. At the third stage the competence of employees was studied by the questionnaire, in which questions of main functions of an optician store were included.

The study concentrated on the store in which the researcher herself works. According to the survey the working hours were divided so that 37 % was used for the customer work, 16 % for the ophthalmic examinations and 20 % for the organising of the store activity. Eight per cent of the resources of all the working hours were used for the breaks. The inspection of glasses, advice and undefined working hours covered 19 % of the working hours. According to the experiences of employees the work was regarded as diverse but busy. According to the inquiry carried out among the employees contact lens and work ophthalmic examinations were the ones that needed to be developed the most.

On the basis of the results, the task description of optician stores and especially of the optician is wide containing tasks which would not require the expertise of the optician. An optician's work description and working conditions are an important factor in maintaining the attractiveness of the profession in the future.

Keywords: development of competence, personnel management, quality of customer service, work time

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Kehittämistyön toimintaympäristö.....	9
2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet.....	11
2.3 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä	12
3 ASIAKASPALVELUTYÖ OPTIKKOLIIKKEESSÄ.....	15
3.1 Strategia ohjaa asiakaspalvelua	15
3.2 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys yritykselle	16
3.3 Henkilöstön tehtävät optikkoliikkeessä.....	20
3.4 Työtehtävien jakautuminen optikkoliikkeessä	22
3.5 Työajanseurannan analysointi ja tulokset	24
3.6 Työtehtävien merkitys myymälätoiminnan organisoinnissa.....	30
4 TYÖ JA SEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄLLE	33
4.1 Työelämän arvot	33
4.2 Asiakaspalvelun vaikutuksia työntekijöihin.....	34
4.3 Työntekijöiden kuvaus työstä	37
4.4 Johtopäätöksiä työn merkityksestä työntekijöille.....	40
5 HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA OSAAMISEN JOHTAMISEEN	42
5.1 Osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista	42
5.2 Osaamisen kartoitus Rotuaarin liikkeessä	45
5.3 Henkilökunnan osaamisalueet	46
5.4 Rotuaarin liikkeessä tarvittavan osaamisen kehittäminen.....	51
5.5 Optikkoliikkeen toiminnan arviointi strategiатыön tukena	55
6 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖTEHTÄVIEN MÄÄRITTELY	57
6.1 Rotuaarin liikkeen kehityssuunnitelma ja työtehtävät.....	57
6.2 Kehittämistyön eettisyys, luotettavuus ja onnistumisen arviointi	58
7 POHDINTA	61
LÄHTEET	66
LIITTEET.....	76

1 JOHDANTO

Optisen alan myynti vuonna 2009 oli 308 miljoonaa euroa; kasvua edelliseen vuoteen oli 8,7 prosenttia eli 25 000 000 euroa. Suomessa silmälasien käyttöaste on korkeimpia Euroopassa, yli 15-vuotiaista suomalaisista 71 prosenttia käyttää silmälasia säännöllisesti tai ajoittain. Suomessa on yli 5,3 miljoonaa henkilöä, joista silmälasinkäyttäjiä on yli 3 miljoonaa. (Optinen ala Suomessa; hakupäivä 14.1.2010.)

Yritys, jossa työskentelen, on kuulunut Specsavers-ketjuun vuoden 2007 heinäkuusta alkaen. Specsavers-ketjuun liittyminen on tuonut yrityksen liikkeille uusia asiakkaita lähes koko Oulun läänin alueelta. Specsavers on kasvanut nopeasti Suomen optisilla markkinoilla merkittäväksi toimijaksi, joten ponnistelut ovat olleet vaivan arvoisia. Vuonna 2009 ketju oli Suomen optisilla markkinoilla kolmas 13 prosentin markkinaosuudellaan. Optisen alan markkinajohtaja oli Instruoptiikka 29 prosentin osuudellaan ja toisena tilastoissa oli Silmäasemat 20 prosentin osuudellaan. (Optinen ala Suomessa, hakupäivä 14.1.2010.) Specsaversin visiona on saavuttaa markkinajohtajuus Suomessa optisen alan vähittäismyynnissä. Kamensky (2008, 85) mainitsee visiosta, että sen tuleekin ulottua pitemmälle kuin yrityksen nykyiset valmiudet ja resurssit. Specsavers-ketjun tavoitteena on vuonna 2010 saavuttaa huomattava osa optisen alan kasvusta.

Liike jossa työskentelen, oli lähes ensimmäisiä liikkeitä, jotka Suomessa vaihtuivat Specsavers-ketjuun. Olemme olleet lähellä mukana seuraamassa muutosta optisella alalla, jota on pidetty pitkään konservatiivisena. Optinen ala on kohdannut muutoksen, jota oli odotettu ainakin kuluttajien puolelta tuomaan selvyyttä hankalaksi koettuun silmälasien hinnoitteluun ja valintaan. Specsavers-ketjun strategia ja markkinointi on ollut näkyvää eri medioissa. Näin toimien on pyritty luomaan tunnettavuutta ja mielikuvia. Joka liikkeessä henkilökunta on vastannut omalta osaltaan siihen imagoon, jota mediassa on tuotu esille. Sen tulee olla yhtenevä, jotta se tuo koko organisaatiolle menestystä ja hyödyntää kaikkia. Liikkeiden visuaalinen ilme noudattaa tuotteiden kanssa samaa linjaa

kaikkialla. Specsavers on luonut parin vuoden aikana mielikuvia varmasti lähes kaikkien kuluttajien pohdittavaksi.

Kuluttajien tarpeet ja mieltymykset ohjaavat heidän valintojaan. Kuinka optikkoliikkeessä tulisi toimia, jotta kuluttajien tarpeet täytyisivät parhaalla mahdollisella tavalla? Optisen toimialan kehitys Suomessa on ollut vakaata ja hyvin odotettua viimeisen vuosikymmenen aikana. Taloudellinen taantuma viime vuosien aikana on haastanut myös optisen alan kehitystä ja ajanut yrittäjiä miettimään tulevaisuuttaan ja kehittämään strategioitaan vastaamaan markkinoiden kilpailutilanteisiin. Kuluttajilla on saatavissa nykyään paljon tietoa. Jos haluaa saada jonkin tuotteen halvalla, tiedonhaussa voi käyttää internetin hakupalvelimia, ja tuotteet vielä postitetaan kotiin usein nopealla tavalla. Kuluttajilla on keinoja löytää tuotteita ja tietoja niistä, mutta aikaa on käytettävissä vähemmän kuin aiemmin. Tämän kaiken johdosta kuluttajat uskovat, että palvelun laatu on heikentynyt. (Clark 2003.) Kuluttajat haluavat ostaa helposti ja halvalla, joten yritykset ovat alkaneet kehittää halvempia vaihtoehtoja. Tähän mielikuvaan on lähtenyt Specsavers hintamielikuvan luomisella pääasiallisena markkinointistrategiana.

Specsavers on johtava, kansainvälinen, englantilaisesta perheestä lähtöisin oleva yritys, jossa yhtiön tietotaito, resurssit ja kokemus tuovat kilpailuetua ketjuun kuuluvien yritysten eduksi. Yrittäjyys Specsavers-ketjussa tarkoittaa franchise-kumppanuutta, jossa yrittäjä pääsee osallistumaan myös päätöksentekoprosesseihin. Kumppanuus onkin yksi tärkeimmistä toimintaa ohjaavista arvoista. Specsavers-yrittäjät ovat tiiviissä yhteistyössä maayhtiön tuki- ja palvelutoimintojen kanssa. Maayhtiö hoitaa muun muassa markkinointia, liiketoiminnan kehittämistä, viestintää ja tietojärjestelmiä. Lisäksi he järjestävät erilaisia seminaareja ja alueellisia kokouksia pitääkseen yrittäjiä ajan tasalla optisen alan kehityksestä ja tapahtumista.

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämishankkeena työpaikalleni. Aiheen kimmoke syntyi omaan työhön liittyvistä tarpeista. Optikkoliikkeessä on hyvin paljon erilaisia työvaiheita ja osaltaan hieman erilaisia työnkuvia myyjien ja optikoiden välillä. Asiakkaat saattavat tulla liikkeeseen katselemaan eivätkä aina halua

palvelua. Optikkoliike on erikoisliike, jossa tuotteen ominaisuudet usein vaativat sitä, että asiantuntija selventää asiakkaan kanssa yhdessä, mitä asiakas todella tarvitsee. Asiakaspalvelijalta vaaditaan osaamista kaikissa tilanteissa erilaisten asiakkaiden kanssa. Työpäivien aikana ajankäyttö on vaihtelevaa, ja olisi hyvä oppia jäsentämään työtehtäviä eri henkilöiden ja työtehtävien mukaan ja tehostaa optikkoliikkeen johtamista. Omassa tehtävässäni olen toiminut optikkoliikkeen myymälävastaavana ja optikkona, ja myös tältä kannalta asiaa tarkasteltaessa kehittämistehtävään on liitettävissä ajatus: millä tavoin johtamisen keinoilla asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa.

Varsinkin palvelu- ja asiantuntijayrityksissä yrityksen menestys on osaavan henkilökunnan varassa. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara – yrityksen strategiaan tulisi kuitenkin sisällyttää toimenpiteitä henkilöstön kehittämiseksi, ettei lause jäisi vain sanonnaksi (Jakosuo 2005; Pennanen 2006; Suni 2006, 122). Hyvää asiakaspalvelua arvostetaan ja se tuo lisäarvoa yrityskuvaan. Asiakaspalvelun laatuun panostaminen vaikuttaa sekä yrityksen myyntiin että työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Silloin kun työ on mielekästä, se näkyy myös ulospäin asiakkaille. Miltä kannalta asiakaspalvelua siis pitäisi tarkastella, ja miten asiakaspalvelun laatua pitäisi parantaa? Henkilöstön osaamiseen panostaminen tuo kilpailuetua yritykselle. Henkilökunta on yrityksen palvelutarjonnan kannalta keskeisin toimija. Liikkeiden esimiestoiminnan ydinkysymykseksi tarkentuu, kuinka asiakaspalvelutyön tuottavuutta parannetaan optikkoliikkeessä. Tässä työssä korostuu osaamiseen kehittäminen ihmisten ja inhimillisten ominaisuuksien merkityksessä liiketoiminnan menestystekijänä. (Luoma 2009, 46.)

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämistyön toimintaympäristö

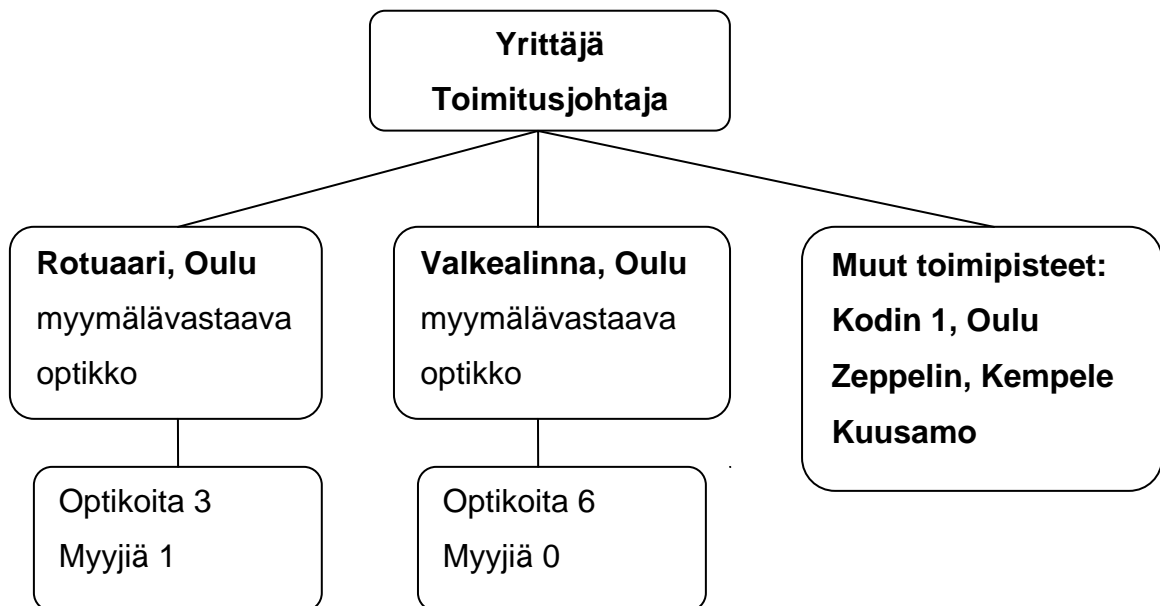
Kehittämistyö tehtiin yrityksessä, jossa työskentelen. Yritys muodostuu viidestä eri myymälästä, joista kolme liikettä sijaitsee Oulussa ja niiden lisäksi ovat liikkeet Kuusamossa ja Kempeleessä. Toimipisteiden työntekijöiden määrä vaihtelee 2-11 työntekijään. Kehittämistyön aineistoa kerättiin organisaation kahdesta toimipisteestä Rotuaarilta ja Valkealinnasta, mutta tarkempi määrittely keskittyi Rotuaarin liikkeeseen, jossa työskentelen.

Liikkeet kuuluvat Specsavers-ketjuun, joka perustettiin Englannissa vuonna 1984 ja se käsittää nykyisin yli 1200 liikettä. Tärkeimpiä toimintaan vaikuttavia asioita ovat asiakastytyväisyys, kumppanien menestys ja ammattitaidon kehittäminen. Suuri kansainvälinen yritys tuo ketjuun kuuluville yrittäjille liiketoimintaan tukea ostoryhmän eduista, jolloin suurista tukkuostoista saadut hyödyt ostovoimassa ovat suoraan hyödynnettävissä asiakkaille edullisempina hintoina. Yrittäjän ei tarvitse olla markkinoinnin ammattilainen, sillä ketjussa kumppanuus perustuu franchising-malliin, ja siihen sisältyy markkinoinnin ja pr-osaston tuki. Mottona on tarjota parasta vastinetta rahalle täyttämällä asiakkaiden henkilökohtaiset näönhuollon tarpeet yksinkertaisesti, selkeästi ja yhdenmukaisesti. Konseptin mukaiset liikkeet koko ketjussa vaikuttavat ulospäin asiakkaille hyvin samantlaisilta, jolloin asiakkaalle on tuttua ja turvallista asioida missä tahansa ketjun liikkeessä ympäri maailman. Suomessa ketjuun kuului vuoden 2010 lopussa 91 optikkoliikettä.

Englantilaisen ketjun juurtuminen Suomeen on kulttuurieroistakin johtuen muovautunut vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja organisaatioiden eri toimijoiden kesken. Suomalaiset kuluttajat voivat olla mieltyneitä erilaisiin toimintatapoihin kuin eurooppalaiset, ja ajan kuluessa kulttuurieroista on ollut löydettävissä parhaat Suomeen sopivat toimintatavat. Specsaversin toimintastrategian mukaan menestysetuja luodaan omistajuusperiaatteiden, markkinoinnin kilpailuetujen

sekä arvojen kautta. Arvot luovat hyvälle liiketoiminnalle yrityskulttuurin, mutta arvojen avulla ei ole mahdollista luoda kilpailuetua, sillä lähes kaikilla yrityksillä arvot mukailevat samoja periaatteita. (Kamensky 2008, 78.)

Kehittämistyön yrityksen organisaatio- ja henkilökuntarakennetta kuvataan kuviossa 1. Rotuaarin liikkeestä on kaksi työntekijää hoitovapaalla ja Valkealinnan liikkeestä yksi on äitiyslomalla. Molemmissa liikkeissä, joissa kehittämistyötä tehdään, työskentelee useita osa-aikaisia työntekijöitä sekä optikko-opiskelijoita. Rotuaarin liikkeessä työskentelee yksi myyjä, mutta Valkealinnassa myyjä ei ole, myyjän töitä tekevät pääasiassa optikko-opiskelijat.



Kuvio 1. Specsavers-liikkeiden organisaation rakenne Oulun seudulla

Kehittämistyötä yrityksessä on tehty aiemminkin. Muutamia vuosia sitten toimitusjohtaja ja yksi työntekijä osallistuivat projektiin, jonka tavoitteena oli rakentaa ja tuottaa pienille ja keskisuurille yrityksille uusi osallistavan johtamisen ja kehittämisen palvelukonsepti. Kehittämisyhteistyötä ei kuitenkaan hyödynnetty yrityksen toimipisteissä, sillä projektin tuotoksena kuvattuja organisaation ydinprosesseja ja tukiprosesseja ei tuotu henkilökunnan tietoisuuteen. Ydinprosesseiksi määriteltiin asiakkaan palveluketju ja asiakkaiden hankkiminen, ja tukiprosesse-

ja olivat ketjuyhteistyö silloisen ketjun liikkeiden kanssa sekä hallinnolliset työt. Syksyllä 2010 kehittämistyötä työpaikallamme on tehnyt kaksi työntekijää, jotka suorittivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (Ahola & Rimpeläinen 2010, 8-10). Heidän kehittämistyönsä kohdistui myymälävastaavan toimenkuvan määrittämiseen, osaamisen kehittämiseen ja koulutussuunnitelman luomiseen. Heidän tutkimuksestaan minulle syntyi ajatus kehittää toimenkuvia myös optikoiden ja myyjien osalta. Työajanseurannan avulla selvitetään, kuinka resursseja käytetään työpäivien aikana. Osaamisen kartoituksella pyritään saamaan tietoa yrityksen kehittymistarpeista. Kehittämistyö aloitettiin syksyn 2010 aikana työyhteisöissäni, ja toivon työn jatkuvan ja hyödyntävän asiakaspalvelutilanteiden sekä liikkeenjohdon tehtävien organisointia. Kehittämistyön taustalla on oma asemani työyhteisössä, toimin myymälävastaavana optikkona Specsavers Optikko Rotuaarilla. Toivon tästä kehittämistyöstä olevan hyötyä optikkoliikkeen johtamisen ja työtehtävien suorittamisen kannalta käytännön palvelutilanteissa.

2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Toimintaa kehitettäessä mietitään, kuinka yrityksen johtamisen välineillä ja keinoilla voidaan vaikuttaa asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Aina työn tehostamisen ei tarvitse tarkoittaa työntekijöiden ”juoksuaskelten lisäämistä” vaan sitä, että asiat tehdään oikein ja järkevästi. Palveluliikkeessä tärkein asia on aina asiakas, joka otetaan huomioon ensin, ja sen jälkeen tulevat muut työt. (Reid 2009, 12.) Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää työajan käyttöä ja työntekijöiden kokemuksia omasta työstään sekä kartoittaa heidän osaamistaan eri osaamisalueilla.

Organisaatiossamme ongelmana on työn vaihteleva luonne ja vastuutekijöiden puuttuminen, koska toimenkuvia ei ole määritetty. Myymälävastaavan osalta toimenkuvaa määriteltiin syksyllä 2010 organisaatiossamme opinnäytetyönä tehdyssä kehittämistyössä (Ahola & Rimpeläinen 2010), joten liikkeissämme oli tarvetta tarkentaa henkilöstön työtehtäviä.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan henkilöstön työajankäyttöä ja pohditaan, kuinka myymälän johtamiseen sekä asiakaspalvelutilanteisiin liittyvää työajan käyttöä tehostettaisiin, jotta jokainen työntekijä tietäisi oman vastualueensa. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa optikkoliikkeen henkilöstöjohtamisessa tarvittavaa osaamista. Organisaation näkökulmasta kehittämistehtävällä pyritään asiakaslähtöiseen ja toimivaan palveluun. Tämä edellyttää organisaatiolta sitoutumista sen perustehtävään, vastuuseen ja organisoitumiseen. Tavoitteena on tuottaa ehdotus Rotuaarin optikkoliikkeessä tarvittavan henkilöstön ja heidän työtehtäviensä suunnittelua varten. Nämä tavoitteet tarkentuvat tutkimuskysymyksiksi tämän kirjoituksen edetessä, kun kuvataan vaiheittain, mitä kehittämistyö sisältää. Toivoisin kehittämistyön tuovan virikkeitä työhön optikkoliikkeen asiakaspalvelijana, ja juurtuvan osaksi liikkeemme organisaatiokulttuuria.

2.3 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Näkökulmana kehittämistehtävään soveltuu käytännönläheinen toimintatutkimus, joka osaltaan on myös oman työn kehittämistä. Toimintatutkimus on laadullista tutkimusta, jonka kohteena ovat ilmiöt tai tapahtumat nähdään ainutkertaisina ja apuna käytetään myös havainnointia. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää todellisten tilanteiden kuvaamista useissa merkityksissä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 160-166.) Toimintatutkimus sopii hyvin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia ja halutaan parantaa toimintaa ongelmatilanteissa (Metsämuuronen 2008, 30).

Toimintatutkimuksessa yhdistetään nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta. Työn kehittämisessä täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös yhteistyö muiden kanssa ja yhteistoiminnan sekä vuorovaikutuksen edistäminen. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että mukana ovat kaikki työntekijät, ja toiminta sekä kehittämistoiminta ja ratkaisuehdotukset löytyy henkilöiltä, joita ongelmat koskevat. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 17; Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimusta voidaan kuvata praktiseksi eli käytännölliseksi tutkimukseksi, jossa työntekijöitä pyritään auttamaan tiedostamaan ja suuntaamaan omaa tietoisuuttaan ja käytäntöä uudelleen (Metsämuuronen 2008, 31). Työntekijöiden osallistumisella

pohtiviin keskusteluihin tavoitellaan sosiaalista tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia työelämässä, joten siinä voidaan nähdä myös kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus korostaa toimijoiden roolia kehittäjinä sekä kanssatutkijoina. Parhaimmillaan voidaan päästä yhteisymmärrykseen, jossa eri toimijatahojen tulkinnat kohtaavat toisensa. (Kuula 1999, 93-98.)

Kehittämistehtävässä on osallistavan toimintatutkimuksen piirteitä ja painopiste on yrityksen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Osallistavan toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimuskohteina olevien Rotuaarin ja Valkealinnan toimipisteiden työntekijät osallistuvat tutkimukseen. Tämä lähestymistapa huomioiden kehitystehtävässä on nähtävissä myös kehittävän työntutkimuksen piirteitä, joiden avulla pyritään yhdistämään teoria ja käytäntö ja muuttamaan toimintaa. Teknisesti tämä tarkoittaa, että työtä pyritään tehostamaan välineillä ja työnjaolla. Tällä tavoin pyritään löytämään työstä toimintajärjestelmän elementtejä ja niissä olevia ja sekä niiden välisiä ristiriitoja, joita hyödynnetään muutoksen ja oppimisen välineinä. (Heikkinen ym. 2006, 50-62.) Toimintatutkimuksen päämäärä on muutoksen tuottaminen. Muutosta tarkasteltaessa voidaan nähdä viitteitä myös sosiaalisen konstruktionismin piirteistä, kun pohditaan, mikä vaikuttaa ihmisten vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. (Kuusela 2005, 19.)

Toimintatutkimus nähdään siis osallistavana, reflektiivisenä ja sosiaalisena prosessina. Kun tarkastellaan työyhteisön toimintatapoja, voidaan saada vaikutteita uudesta tavasta ajatella ja kehittää toimintaa. Tutkija voi toimia tutkimuksessa mukana, olla toimijan roolissa ja toimia osallistujahavainnoijana. Kun tutkija tuntee tutkittavan organisaation toimintaympäristön ja ihmiset, hän voi tarkastella tilanteita työkuultuurin lähtökohdista. (Metsämuuronen 2008, 43, 60.) Kehittämistyössä käytetään määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä työajanseurannan sekä osaamisen kartoitusta varten suoritetuilla kyselyillä.

Osallistavan tutkimusotteen mukaan tavoitteena on, että tutkimusprojektiin osallistuvat henkilöt jatkaisivat aloitettua toimintaa tutkimuksen jälkeen. Tutkija kokoaa tietoa, jota vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistujien kanssa analy-

soidaan. Tutkijan tehtäväksi jää mahdollistaa osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan toiminnan ylläpitämiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 82.83.)

Kehittämistyön tavoitteista nousevilla tutkimuskysymyksillä pyritään kehittämään henkilöstöjohtamisessa tarvittavaa tietoa. Niillä haetaan vastauksia toimenpiteisiin, joihin pitäisi ryhtyä saadakseen asiakaspalvelutyön tuottavuutta parannettua optikkoliikkeessä. Tutkimus on itse toimintaa, jossa toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. Tämän kehittämistyön osallistavan toimintatutkimuksen otteella pyritään edistämään yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. (Vilka 2005, 50; 140; Heikkinen ym. 2006, 34 – 37; Kananen 2009, 13.) Toimintatutkimus on luonteeltaan syklimäistä. Syklit muodostavat tutkimuksen spiraalin, jossa prosessi etenee vaiheittain suunnittelusta toimintaan, havainnointiin, reflektointiin sekä lopulta päädytään uusiin kehittämisisideoihin. (Kananen 2009, 11-19.)

3 ASIAKASPALVELUTYÖ OPTIKKOLIIKKEESSÄ

3.1 Strategia ohjaa asiakaspalvelua

Perusedellytys on, että esimies ja henkilöstö sisäistävät mission, arvot ja vision, jolloin ne ovat pohjana koko organisaation toiminnalle. Vision tavoittelemisen vaatii organisaatiolta joustamista ja uusien toimintatapojen luomista. Specsaversin visio on olla hyvin selkeä suunnannäyttäjä, ja se luo ihmisille mielikuvan yrityksestä. Yrityksen visio ja strategia muuttuvat yrityksen toimintaympäristön muutoksissa ja vaativat niiden toteuttamiseksi osaamista ja mahdollisuuksia niiden hankkimiseen ja kehittämiseen. Strategian avulla yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa, vaikuttaa ja valitsee oman toimintaympäristönsä. Näin toimien strategian avulla tähdätään tulevaisuuteen, ja luodaan tulevia toimintaedellytyksiä. (Ranki 1999, 16; Kamensky 2008, 43, 66-70, 85-87.) Koivuniemen (2004) väitöskirjan aiheena on ollut strateginen johtaminen kilpailukeinona. Näin toimien pyritään sitouttamaan henkilöstö strategiaan ja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin niin, että selvennetään vision ja strategian merkitystä sekä organisaation että yksittäisen työntekijän kannalta. Henkilöstö sitoutuu paremmin omaan työhönsä, kun sillä on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön (Huotari & Sihvonen 2006, 111).

Asiakassuhteita hoitavat yleensä markkinointiosastot, kuten on myös Specsavers-ketjussa. Markkinointiosastolla on Kotlerin (2005, 95) mukaan kolme päätoimintoa. Ensiksi se toimii asiantuntevana ja kouluttavana organisaatioyksikkönä. Toiseksi sen tehtävänä on vastata markkinointistrategian laatimisesta, ja kolmanneksi huolehtia siitä, että tuotteet, tarjoukset ja palvelut näyttävät yhteneväsiltä asiakkaiden silmissä. Asiakassuhteiden ylläpito edellyttää myös organisaation johdon ymmärrystä, että palvelut ovat arvoja ja hyötyjä, joilla yritykset voivat kilpailla keskenään. Asiakkaat olettavat saavansa teknisesti korkeatasoisia tuotteita nykyajan tiukassa kilpailussa, jolloin palvelu korostuu asiana, jolla voi luoda lisäarvoa yritykselle.

Strategia vastaa kysymyksiin, mitä, missä, miksi ja milloin aiotaan tehdä, jotta visio olisi saavutettavissa. Vision päättämisen jälkeen vaaditaan operatiivista päätöksentekoa siitä, miten visio on saavutettavissa. Miten tehdään se, mitä on päätetty? Tärkeimpiä keinoja ovat selkeä viestintä, ohjaus, seuranta, mittaus ja palkitseminen.

Vision tavoittelemisen vaatii organisaatiolta joustamista ja uusien toimintatapojen luomista sekä lisää työmäärää - halvemmilla hinnoilla täytyy myydä enemmän. Palveluyrityksen tuloksen saavuttamisessa henkilöstö ja palkkakustannukset ovat suurin kuluerä. Henkilöstön kasvattaminen tarkoittaa sitä, että kustannukset nousevat, ja yritys menettää kilpailukykyä ylisuurten henkilöstökustannusten takia. Yrityksen on siis kiinnitettävä huomionsa yksilöiden osaamisen kasvuun, sillä yrityksen osaamisen turvaamiseksi ei voida palkata uutta henkilöstöä. Osaamisen kehittämisessä organisaation jäsenet voivat auttaa toisiaan jakamalla osaamista keskenään. Toisten osaamisesta ei tulisi tuntea kateutta, vaan olla ylpeitä yhteisistä saavutuksista, joista kilpailijat vain unelmoivat. (Halonen 2001, 81,99.)

3.2 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys yritykselle

Optisella alalla asiakkaiden tyytyväisyys on moniulotteisempaa kuin muilla terveydenhuollon aloilla, kuten esimerkiksi lääkärillä käynti, sillä optikkoliikkeet tarjoavat sekä tuotetta että palvelua. Näin on myös silmälasikaupassa. Silmälasit ovat fyysinen tavara, mutta tapa, jolla lasit toimitetaan, on palvelua. Silmälasit tuottavat asiakkaalle ratkaisun hänen ongelmaansa, ja tämän ongelman ratkaisu tuottaa asiakkaille arvoja jokapäiväiseen elämään tai päivittäisiin toimintoihin. Arvoa asiakkaalle syntyy vasta, kun hän käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen. Yritys tarjoaa asiakkaille resursseja ja palveluprosesseja, joita silmälasikaupassa on esimerkiksi optikon suorittamat näönhuollon toimenpiteet. Palvelussa on tärkeää asiakkaan nopea huomiointi, kun hän tulee liikkeeseen sekä asiantunteva ja ystävällinen palvelu. Palvelussa korostuu asiakastyytyväisyys eikä enää potilastyytyväisyys, joka alkaa optisella alalla olla terminä unohdettu. Henkilökunnan tulee tehdä kaikkensa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Grönroos 2009, 25, 76-77, 192; Reid 2009, 4.)

Palveluja ja palvelun laatua on tutkittu paljon, ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta. Usein palveluja tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, jolloin voidaan keskittyä palvelujen laadun jaotteluun toiminnallisen ja teknisen laadun välille. Optikkoliikkeen henkilökunnan tehtävänä on tuottaa näönhuollon palveluita ja välittää näönhuoltoon tarvittavaa välineistöä. Palvelussa asiakas on mukana tuotantoprosessissa, kun hänelle määritetään oikeaa silmälasivahvuutta. Tässä tapauksessa ei ole täysin ennalta tuotettua laatua, sillä tuotantoa ja kulutusta ei voi erottaa. Tuotteen saatuaan asiakas on kuluttanut vain osan palvelun tuotantoprosessista, tällöin onkin merkittävää selvittää, kuinka asiakkaat kokevat palvelujen laadun. Asiakkailta kysyttäessä he kuvailevat palveluja ilmauksilla kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. (Jakosuo 2005, 99.) Asiakkaan kokema palvelun laadulla on Grönroosin (2007, 45) mukaan kolme ulottuvuutta: yritysimage, tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Optikkoliikkeissä asiakkaat käyvät usein monta kertaa, ennen lopullista kaupanteon päätöstä. Teknisen laadun ulottuvuus ei siis sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan kokemus palvelusta voi olla positiivinen nopeiden toimitusten, huomaavaisten ja kannustavien asiakaspalvelijoiden ansioista. Asiakkaan kokemaan arvoon negatiivisesti voivat vaikuttaa monimutkaiset järjestelmät, epäystävälliset tai osaamattomat työntekijät, myöhäiset toimitukset, huonosti hoidetut reklamaatiot, pitkät jonotusajat ym. Tärkeimpänä seikkana asiakkuuksien hoitamisessa ei ole luoda uutta lisäarvoa tuottavaa palvelua, vaan parantaa olemassa olevaa. (Halonen 2001, 130; Grönroos 2009, 98-102.)

Tutkimukset osoittavat, että hyvällä henkilöstöjohtamisella ja yrityksen taloudella on yhteisiä tekijöitä. Työn tuloksellisuuden ja tuottavuuden on arvioitu lisääntyvän. (Lehto & Sutela 2008, 47.) Kun henkilöstö viihtyy töissä, se on nähtävissä myös asiakastyytyväisyydessä, ja työssä viihtyminen vaikuttaa siten palvelujen laatuun. Työhyvinvointiin liittyen on paljon tutkimuksia (Nakari 2003; Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta). Tutkimuksissa on todettu, että yrityksen tuottavuus on jopa 30 - 60 prosenttia parempi, kun toiminnan joustavuuteen, työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseen panostetaan. Hyvä fyysinen ja henkinen kunto vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja säästää kustannuksia sairauspoissaolojen vähentyessä. (Petäjaniemi 2007, hakupäivä 5.2.2010.) Sosiaali- ja

terveysministeriön arvion mukaan yhden sairauspäivän hinnaksi muodostuu vaajat 200 euroa. Työhyvinvoinnin edistäminen säästää kustannuksia, mutta lisää myös tuottavuutta. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, ovat työyhteisön toimivuus, esimiehen taidot ja vuorovaikutuskyky, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä kannustavien palkkausmuotojen kehittäminen ja toiminnallisen itsenäisyyden lisääminen. (Bjurström 2006, 26; Lumijärvi 2006, 41) Esimiestaitojen lisäksi nykyään keskustelussa puhutaan myös alaitaidoista, joista tärkein on oman työn suorittaminen kunnolla. (Keskinen 2005.)

Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa työn kuormittavuuden arvioinnissa. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan kontrolloidusti työhyvinvointia uhkaavista tekijöistä. Tarvittavia toimenpiteitä voivat olla esimiestyön parantaminen, kehityskeskustelujen käyminen sekä työyhteisön pelisäännöistä sopiminen ja tiedonkulun parantaminen. Joskus voidaan puuttua myös työmäärään, muuttaa työtapoja tai järjestellä ja jakaa työtä. (Lehto & Sutela 2008, 43.) Työsuhteita määrittää lainsäädäntö: työsopimuslaki (26.1.2001/55) ja optikoiden työehtosopimus (hakupäivä 27.2.2011). Säännöllisten työpaikkapalavereiden pitämisestä ja koulutuksen järjestämisestä tulee huolehtia. Henkinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä ja sen yksittäisissä jäsenissä. Se luo hyvää turvallista ilmapiiriä ja vahvistaa me-henkeä sekä työn sujuvuutta. Tämä näkyy sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähene misenä, ja työntuottavuus lisääntyy. Tutkimuksessa on todettu, että kun esimies huomioi henkilöstön mielipiteitä, työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa itseä koskeviin asioihin työpaikalla. Tällä havaitaan olevan vaikutusta myös työn arvostukseen. Tyytyväisyyttä työhön luo se, että työntekijä kokee saavansa työssä paljon aikaan. (Koivuniemi 2004, 150.)

Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa se, miten hyvin organisaatiossa tieto kulkee ja työnjako toimii. Henkilöitä voi kierrättää eri työtehtävissä ja kannustaa jakamaan tietoaan. Myös epävirallinen hauskanpito ylläpitää yhteistä identiteettiä. Sisäisten verkostojen vahvistaminen ja toimivuus vaikuttaa siihen, millaiselta organisaatio näyttää ulospäin. (Hammarsten 2008, hakupäivä 5.2.2010.) Oulun liikkeissä ei henkilökuntaa juuri ole kierrätetty, vaan joka liikkeessä on oma henkilökunta. Kollegojen kanssa ollaan lähes päivittäin tekemisissä, ja hiljaista

tietoa siirtyy näin liikkeiden välillä. Yrityksen sisäinen tiedonkulku voisi kuitenkin olla avoimempaa ja parempaa, sillä tieto ei aina tavoita kaikkia liikkeitä.

Nykyinen markkinatilanne on saanut useat yritykset valpastumaan. Sisään ostojen ja harkitaan ja investoinneissa ollaan varovaisia. Myynnistä on löydyttävä voimaa, jotta yrityksen jatko olisi varmaa, joten jotain olisi tehtävä toisin. Asiakkaat haluavat uutta niin, että sen myös muut huomaavat. Enää ei vaihdeta linsejä juurikaan entisiin kehyksiin, vaan hankitaan useat silmälasit eri tarkoituksiin. Kun yritys on selvittänyt oman markkinatilanteensa, asiakkaat ja kilpailutilanteen, voidaan alkaa miettiä sen kasvumahdollisuuksia. On hyvä muistaa säilyttää hyvät suhteet tavarantoimittajien sekä paikallisen yhteisön kanssa. Joskus kehystoimittajat lupautuvat vaihtamaan malleja uusiin, jos mallit eivät ole käyneet kaupaksi. (Moss 2004, 16.) Muutoksen ajatellaan tarkoittavan tehokkuutta. Kilpailutilanteen kiristyminen johtaa miettimään myyntityön perustaitoja. Myynnissä seurannan kohteena on usein määrä, laatu ja suunta. Specsavers-ketjun emo-organisaatio seuraa myyntiä ja suunnittelee sen perusteella uusia strategioita markkinointiin ja mainontaan. Myynnin yhteydessä huomioitavaa on, että siinä myydään todellisuudessa myös tutkittua tietoa, ratkaisua ja palvelua. Nämä ovat myynnin lisäarvoja. Nykyään arvon tuottaminen liitetään myyntiin. Tuotteen hyvät ominaisuudet eivät riitä, vaan sen on tuotettava ostajalleen myös arvoa. Arvoa ovat hyvä olo, hyväntekeväisyys, ekologisuus ja yhteisöllisyys. Specsavers-ketju tekee yhteistyössä Vision for all -hyväntekeväisyysjärjestön kanssa matkoja, joiden yhteydessä suoritetaan näöntarkastuksia ja luovutetaan asiakkaiden Suomessa lahjoittamia laseja hyväntekeväisyystarkoitukseen. Tämä korostaa ekologisuusarvoa, joka nykyisin on arvostettua. Myyntityö on tunnelman luomista ja myynnin johtaminen nähdään ihmisten johtamisena. (Korhonen 2009, hakupäivä 5.2.2010.)

Liiketoiminnassa on tavoitteena hyvä asiakaspalvelu ja sen mahdollistamana tuloksen tuottaminen. Tähän on pyritty liiketoimintasuhteiden luomisella, yritysten solmimien yhdistymisten avulla. Globalisoituminen, muutospaineet ja kilpailuedun hakeminen ajavat yrityksiä etsimään uusia liiketoiminnan muotoja verkostumisen avulla. Verkostoitumalla pyritään palvelun parantamiseen, markkina-alueen laajentamiseen, koko alan arvojärjestelmän ohjaukseen ja laajimmillaan

uusien teknologioiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Verkostoitumisessa on se hyöty, että resurssien yhdistämisellä saavutetaan tehokkuutta ja kannattavuutta, mutta siinä vaaditaan verkoston osapuolten molemminpuolista luottamusta. Menestymisen edellytykset ovat sidoksissa siihen, kuinka nopeasti toimintaympäristön muutoksiin pysyy vastaamaan. Yritystoiminnassa kumppanuus ajattelun lisääntyminen merkitsee yrityksille työntekijöiden osaamisen, luovuuden ja sitoutumisen panosta menestyäkseen. (Salminen 2001, 241; Grönroos 2009, 58; Valkokari ym. 2009, 65.)

3.3 Henkilöstön tehtävät optikkoliikkeessä

Optikkoliikkeen henkilökuntaan kuuluu myyjiä, optikko-opiskelijoita ja optikoita. Myymälävastaavana toimii useimmiten optikko. Työ optikkoliikkeessä on monimuotoista. Optikkoliikkeen tehtävänä on tuottaa näönhuollon palveluita ja välittää näönhuoltoon tarvittavaa välineistöä Työ voidaan jaotella kolmeen osakokonaaisuuteen, joita ovat asiakastyö, näönhuoltoon liittyvät toimenpiteet ja myymälätoiminnan organisointi. Näistä pelkästään optikon toimenkuvaan kuuluvia ovat näönhuollon toimenpiteet (näöntarkastukset, piilolasisovitukset, työnäkötarkastukset), kaikkia muita töitä voivat suorittaa myyjät ja optikko-opiskelijat. Optikon toimenkuvaan näin ollen kuuluu myös paljon myymälän kaikkiin toimintoihin liittyviä töitä.

Asiakas tarvitsee asiantuntijaa avuksi optikkoliikkeessä. Asiakaspalvelun ammatillisuudessa korostuvat sosiaaliset taidot, asenne ja kyky viestiä ymmärrettävästi. Asiakaspalvelun määrittelyä voi tarkastella eri ulottuvuuksista: työntekijän tiedot ja taidot, yritysviestintä, luotettavuus ja yhteistyön toimivuus. (Joensuu 2009; Hanhinen 2010.)

Asiakkaalle tulee tarjota hyvää palvelua, jotta heidän silmälasivalinta olisi mahdollisimman helppoa. Hyvällä palvelulla voidaan tarkoittaa lupausten pitämistä tilausajoissa, tuotteen virheettömyyttä sekä hyvää laatua. Usein tämä vaatii työntekijältä paljon sekä henkilökohtaisesti että emotionaalisesti. Työntekijöiden persoonallisuuden erilaisia piirteitä voisi hyödyntää asiakaspalvelussa. Asiakkaat ovat erilaisia ja tulevat liikkeeseen joskus erilaisin mielialoin. Haastavienkin

asiakkaiden kanssa tulisi pystyä luomaan luottavainen asiakassuhde. Koskaan ei pidä luvata, ettei mikään voi mennä pieleen. Asiakkaalle tulee kertoa, että jos niin käy, asia korjataan viipymättä. Kun tiedostetaan koko henkilökunnan taidot ja persoonalliset ominaisuudet, voidaan näitä erilaisia persoonia hyödyntää erilaisten asiakkaiden kanssa toimiessa. (Higgins 2008, 12.)

Kun kaupankäynti vilkastuu, on taipumusta, että silloin tyytymättömienkin asiakkaiden määrä nousee. Jos halutaan jatkuvaa kasvua, on elintärkeää pysyä motivoituneena sekä säilyttää asiakaskunta, pysyä kilpailukykyisenä ja pitää henkilöstö motivoituneena. Henkilöstön kanssa yhdessä tulisi miettiä, miten vähentää kuluja tai lisätä myyntiä. Kilpailijoiden tilanteen selvittäminen benchmarkingin avulla antaa tietoa yrityksen tilanteesta. Ystävällistä palvelua arvostetaan aina ja asiakkaat arvostavat liikettä, jossa asiakaspalvelijat ovat kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista. (Thakrar 2008, 8.)

Asiakaspalvelutyössä optikkoliikkeessä toimivilta henkilöiltä edellytetään joustavuutta ja hyviä sosiaalisia taitoja. Sosiaalisissa taidoissa tarvitaan yhteistyötaitoja; noudatetaan yhteisiä ohjeita sekä sääntöjä ja autetaan toisia. Neuvojen ja avun kysymisessä vaaditaan oma-aloitteellisuutta, joka korostuu myös asiakas-tilanteissa – täytyy selvittää asiakkaan tarpeet, jotta niihin vastaaminen on mahdollista. Sosiaaliset taidot ovat myös vastuuta toimia ihmisten, asioiden tai omaisuuden kanssa vastuullisesti. Henkilöltä vaaditaan myös kykyä huomioida toisten tunteet sekä tunnistaa ja ilmaista omia tunteita, mutta ristiriitatilanteissa vaaditaan itsekontrollia.

Nykypäivän esimieheltä ei siedetä käskyttävää palautteenantotyylä vaan tasa-arvoista ja vuorovaikutukseen kannustavaa esimiestä arvostetaan. Hyvään palautevuorovaikutukseen kuuluu innostamista, keskustelemista, kyselemistä ja kuuntelemista. Satu Berlin (2008) kirjoittaa väitöskirjassaan ”Innostava, lannistava, helpottava palaute” palautteen antamista erityisesti sen saajan eli työntekijän näkökulmasta. Hän tulee tulosten perusteella johtopäätökseen, että työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmä, että annettaisiin kannustavaa ja kehittävää palautetta spontaaneissa tilanteissa. Tämä edellyttää työyhteisöltä vuorovaikutuksen arvostamista ja sitä, että palautteen antamista pidetään kes-

keisenä osana esimiestyötä. Lisäksi hyödyllisyyttä edistää esimiehen luottamus henkilöstöjohtamisen järjestelmiin ja sitoutuminen organisaatioon. (Berlin 2008, 213-217.)

Keltikangas-Järvinen (2010) kirjoittaa sosiaalisuuden ja aggressiivisuuden suhteista. Työelämässä ei tarvitse korostaa sosiaalisuutta. Esimiesten pitää korostaa enemmän työntekijöiden näyttöjä ja asiaosaamista. Vaikka on ujo tai hiljainen, ei itseään väkisin tarvitse yrittää muuttaa ulospäin suuntautuneeksi. Ylisosiaalinen ihminen ei sovi johtajaksi siksi, että hän yrittää miellyttää muita, ja on epävarma tekemään yksin päätöksiä. Keltikangas-Järvinen selventää kirjasaan Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot noiden käsitteiden eroa. Hänen mukaansa sosiaalisuus on synnynnäinen temperamenttipiirre, joka liittyy haluun olla ihmisten kanssa. Sosiaaliset taidot taas ovat opittuja ja tarkoittavat kykyä olla muiden kanssa. Sosiaaliset taidot eivät vaadi pohjaiseen mitään temperamenttia ja ujollakin ihmisellä voi olla erinomaiset sosiaaliset taidot, jolloin ujous liittyy empatiaan ja herkkyyteen ymmärtää muita ihmisiä. (Keltikangas-Järvinen 2010, 57-64.)

3.4 Työtehtävien jakautuminen optikkoliikkeessä

Tuottavuuden ja toiminnan tehostamisen lisäämiseksi on keksittävä keinoja, joilla kasvaneet asiakasmäärät saadaan hoidettua entistä vähäisemmillä resursseilla. Apuna tähän on ajankäytön tehostaminen. Työajan seurantaa käytetään apuna selvittämään työajan jakautumista eri toimintojen kesken. Tällä on merkitystä erityisesti silloin, kun henkilöstökustannukset ovat yrityksen suurin kustannuserä. Työajan seurantaan liittyvää tutkimusta on tehty paljon hoitoalalla. Esimerkiksi Partanen (2002) väitöskirjassa tutkittiin hoitotyön henkilöstön mitoittamista erikoissairaanhoidossa. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien ja perushoitajien työajasta suurin osa (76 %) oli potilaskohtaista työtä. Ammattiryhmien välille oli tehty työnjakoa, jossa perushoitajille oli keskitetty osaston toimintavalmiutta ylläpitäviä töitä. Hoitotyön tutkimuksissa toiminnot ovat usein jaettu välittömään ja välilliseen hoitotyöhön, osastokohtaiseen työhön ja henkilökohtaiseen aikaan. (Partanen 2002, 163-164. 166.) Työajan seurannasta saatua tie-

toa voidaan käyttää hyväksi johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa ja voidaan suunnitella, miten henkilöstöresursseja jaetaan eri toimintojen suhteen.

Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen tutkimuksellinen osa alkoi aiheen rajauksella, jonka jälkeen alkoi kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen, joka jatkui vielä koko kirjoitusprosessin ajan (Alasuutari 1999, 38-39). Ensimmäisen vaiheen tutkimuskysymykseksi tarkentui, miten optikkoliikkeen työntekijöiden työaika jakaantuu eri työtehtävien ja työkokonaisuuksien suhteessa? Tätä selvittääkseen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin Rotuaarin ja Valkealinnan liikkeiden palaverissa yhdessä, mitä eri työtehtäviä henkilökunnan arkityöhön sisältyy. Määrittelyn perusteena käytettiin lisäksi omaa kokemusta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa metodina käytettiin lomakekyselyä, jolla eri tehtäväkokonaisuuksien ajallista kestoa optikkoliikkeen työssä selvitettiin työajan seurannan avulla. Lomake laadittiin tehtäväkuvausten pohjalta. Työtehtävät jaoteltiin toimintokokonaisuuksiin, joita olivat asiakastyö, näönhuolto ja myymälätoiminnan organisointi. Ajankäytön kehittäminen ja tavoiteaikojen määrittely ei ollut kehittämistavoitteena, vaan ne organisaatio voi määrittää tarvittaessa itse. Tässä työssä keskityttiin ajankäytön tutkimiseen ja analysointiin työtehtävien määrittämisen ja jakamisen apuna. Aineisto analysoitiin käyttäen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.

Työajanseuranta toteutettiin 8.-13. marraskuuta vuonna 2010 viikolla 45. Työntekijät Oulun Rotuaarin ja Valkealinnan liikkeissä täyttivät viikon ajan päivittäin paperisen lomakkeen (liite 1), jossa kysyttiin päivän aikana tehtyjä toimintoja sekä niihin käytettyä aikaa. Ongelmalliseksi koettiin työtehtävien nivoutuminen toisiinsa, ja siten niiden kirjaamisen vaikeus. Lomakkeita palautettiin Rotuaarin liikkeestä kuusi ja Valkealinnan liikkeestä neljä, vastausprosentti oli Rotuaarin liikkeessä 100 prosenttia ja Valkealinnan liikkeessä 71 prosenttia.

Työajan käytön mittaamiseen on eri tapoja. Suositeltavimpia menetelmiä ovat itseraportoiva suora ajan mittaaminen tai työtosten menetelmä. Sen etuja ovat taloudellisuus, mahdollisuus suuriin aineistoihin sekä työntekijöiden hyvä oman työnsä tuntemus. (Partanen 2002, 48-49.) Tätä tutkimusta varten laadittiin oma työajanseurantalomake, koska tarkoitukseen soveltuvaa valmista lomaketta ei

ollut olemassa. Lomaketta hiottiin työpaikan yhteisessä palaverissa ja yhdessä kehittämistyön ohjaavien opettajien kanssa. Työajanseuranta toteutui työntekijöiden itseraportoimana työtehtävien lomassa oman työajan puitteissa.

Tutkimusta varten laadituissa lomakkeissa jätettiin anonymiteetin vuoksi kysymättä vastaajan sukupuoleen tai ikään kohdistuvat kysymykset, sillä organisaatiossa työskentelee vain muutamia miehiä ja vastaavasti vain muutama yli 40-vuotias henkilö. Iällä ja sukupuolella ei tutkimuksen analysoinnin kannalta ole merkitystä. Kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti sekä pyritään eriarvoisuuden välttämiseen yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti.

3.5 Työajanseurannan analysointi ja tulokset

Kyselyn jälkeen palautetuista vastauslomakkeista laskettiin yhteen eri toimintoihin käytetty aika. Eri työtehtäviin käytetyt ajat kirjattiin Excel-taulukkoon ja tulokset kuvattiin prosentteina kuvioissa sekä minuutteina koko seurantaviikon ajalta liikkeittäin taulukoituna. Analysoinnissa laskettiin yhteen koko seurantaviikon työajankäyttö kaikkien työntekijöiden osalta yhteenlaskettuna ja verrattiin työajankäyttöä kahden liikkeen välillä.

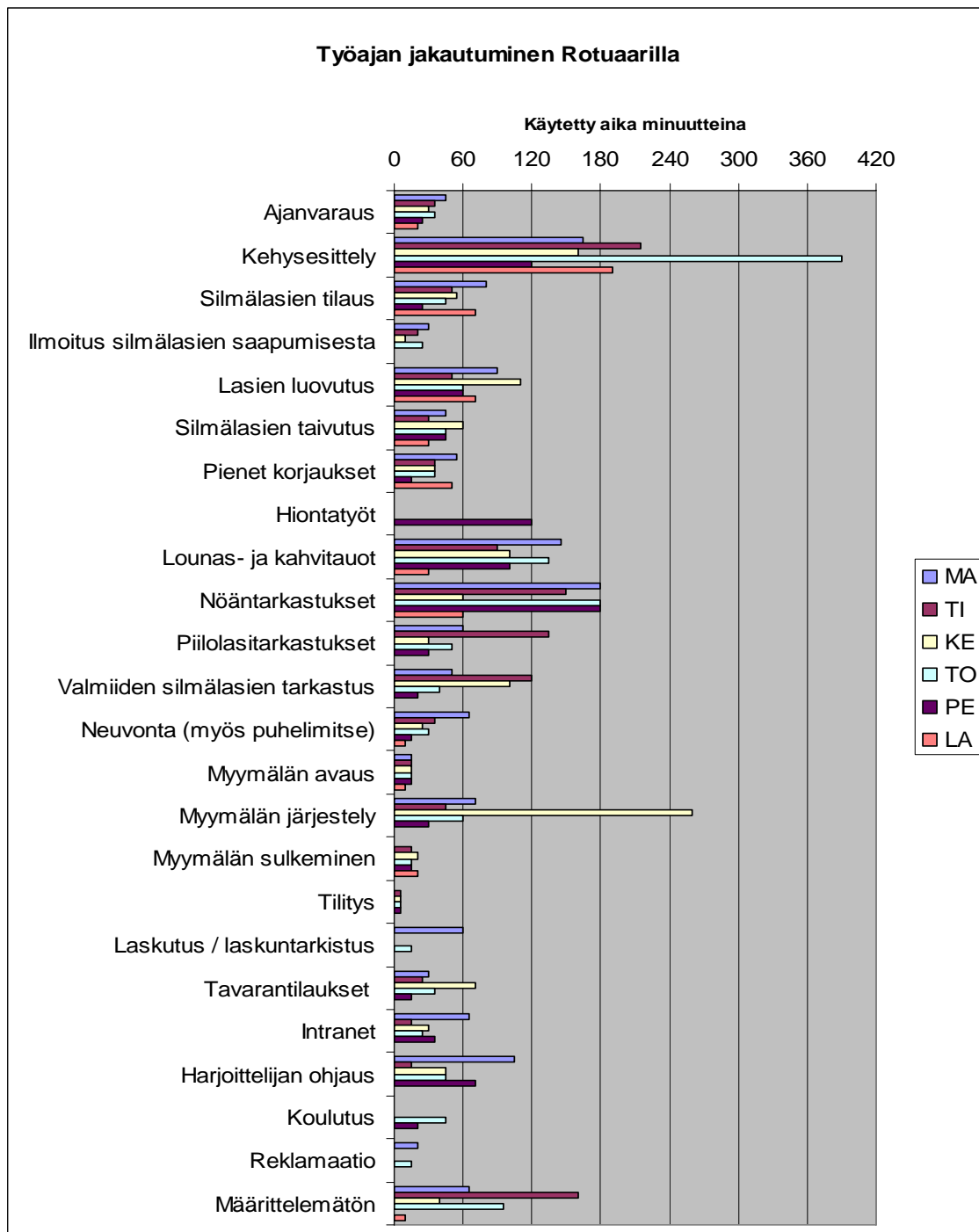
Työajanseurannan jälkeen lomakkeet koottiin ja määriteltiin, miten työajan käyttö on jakaantunut. Työajanseurannan jälkeen keskusteltiin työajanseurannan tuloksista yhteisissä palavereissa ja verrattiin kahden liikkeen välisiä aineistoja keskenään. Tuloksia hyödynnettiin keskusteluissa työtehtävien jakautumisessa työntekijöiden välillä. Työajanseurannan tuloksista laadittiin esitys, joka esitettiin koko organisaatiolle 30.3.2011.

Tutkimukseen osallistuvista liikkeistä Rotuaarin toimipisteestä lomakkeeseen vastasivat kaikki työntekijät, joista tutkimusviikolla yksi työskenteli viitenä päivänä, yksi neljänä päivänä, yksi kolmena päivänä ja kaksi yhtenä päivänä. Lisäksi kyselyyn vastasi opiskelija, joka työskenteli osa-aikaisesti kahtena päivänä seurantaviikon aikana. Tutkimusviikon kokonaistyöaika oli Rotuaarin liikkeessä 7050 minuuttia. Tutkijana olin itse mukana työajanseurannassa, jolloin pystyin myös osallistuvan havainnoinnin luonteeseen kuuluen olemaan läsnä ja osallis-

tumaan toimintaan. Koska organisaation ympäristö on tutkijalle entuudestaan tuttu, rutiinit hahmottuvat helpommin. (Metsämuuronen 2008, 43, 60; Hirsjärvi ym. 2009, 181.)

Valkealinnan liikkeestä työajan seurantaan osallistui neljä optikkoa, joista yksi työskenteli viitenä päivänä, yksi neljänä päivänä ja kaksi yhtenä päivänä tutkimusviikon aikana. Valkealinnan liikkeen työajanhavainnointi –aineisto on otos, eikä kata kaikkea havainnointiaikana tehtyä työtä. Valkealinnan liikkeen kokonaistyöaika tutkimusviikolla oli 5480 minuuttia. Vertailun vuoksi Valkealinnan toimipiste haluttiin pitää mukana tulosten analysoinnissa, vaikka määrällisesti vastauksia oli vähemmän.

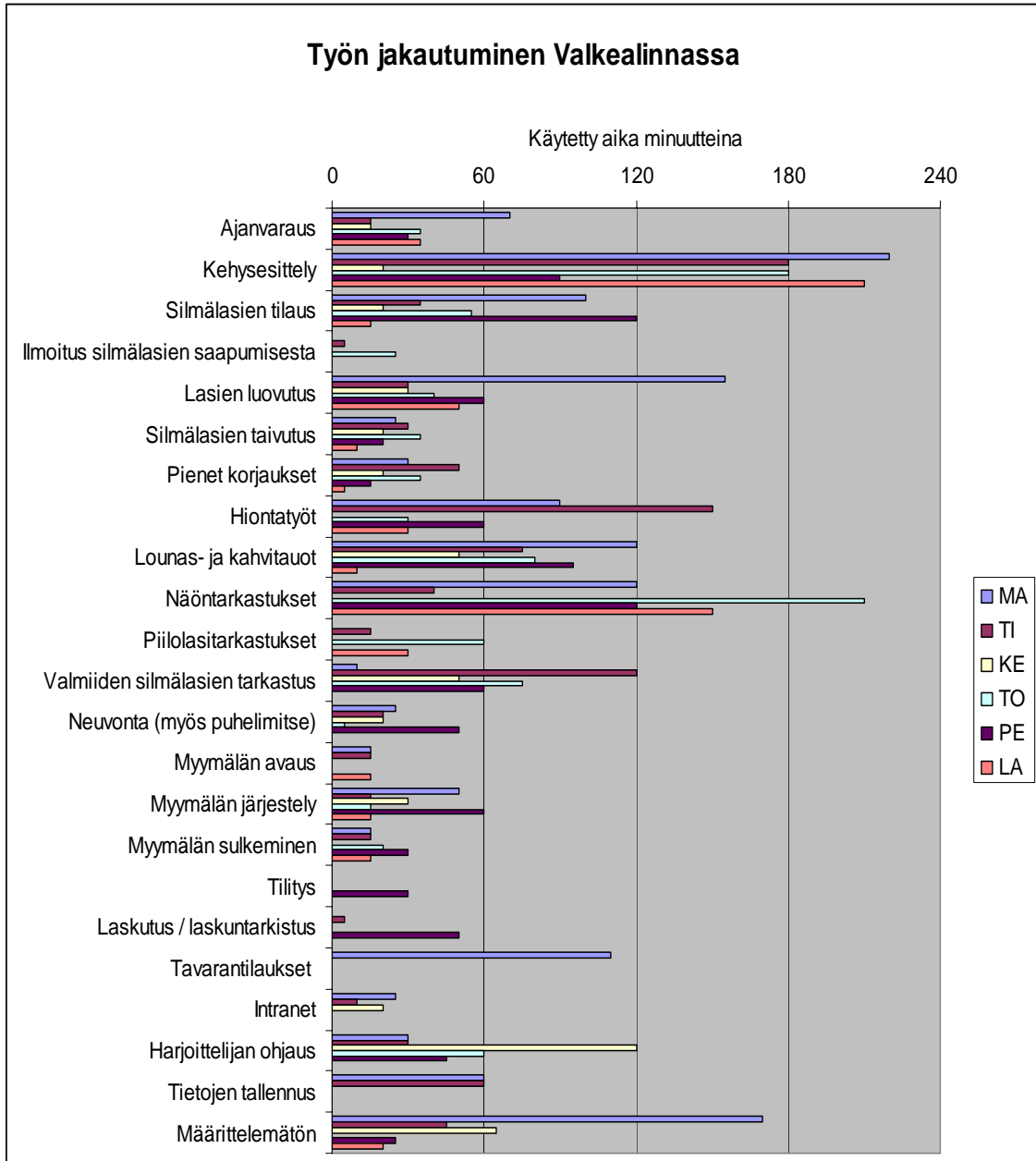
Kuvioista 3 ja 4 nähdään työajan jakautuminen seurantaviikon päivinä molemmissa liikkeissä. Vertailtaessa kahden liikkeen jakaumia keskenään, huomataan, että ne ovat melko samansuuntaisia: molemmissa liikkeissä painottuu kehysesittely sekä optikon suorittamat tarkastukset. Kuviossa 3 on nähtävissä torstaina Rotuaarilla kävijämäärän nousua, koska kehysesittely on vienyt paljon aikaa, toisaalta liikkeessä on voinut olla keskiviikkona hiljaisempaa, sillä siellä on ollut aikaa järjestellä myymälää.



KUVIO 3. Työajan jakautuminen seurantaviikolla Rotuaarin liikkeessä

Kuviosta neljä nähdään, että torstaina Valkealinnassa kyselyyn vastanneet ovat suorittaneet eniten näönhuollon toimenpiteitä. Kuviossa kolme ja neljä korostuu molemmissa liikkeissä harjoittelijan ohjaus ja määrittelemätön työaika. Tähän voi vaikuttaa molemmissa liikkeissä aloittaneet uudet harjoittelijat, jotka eivät ol-

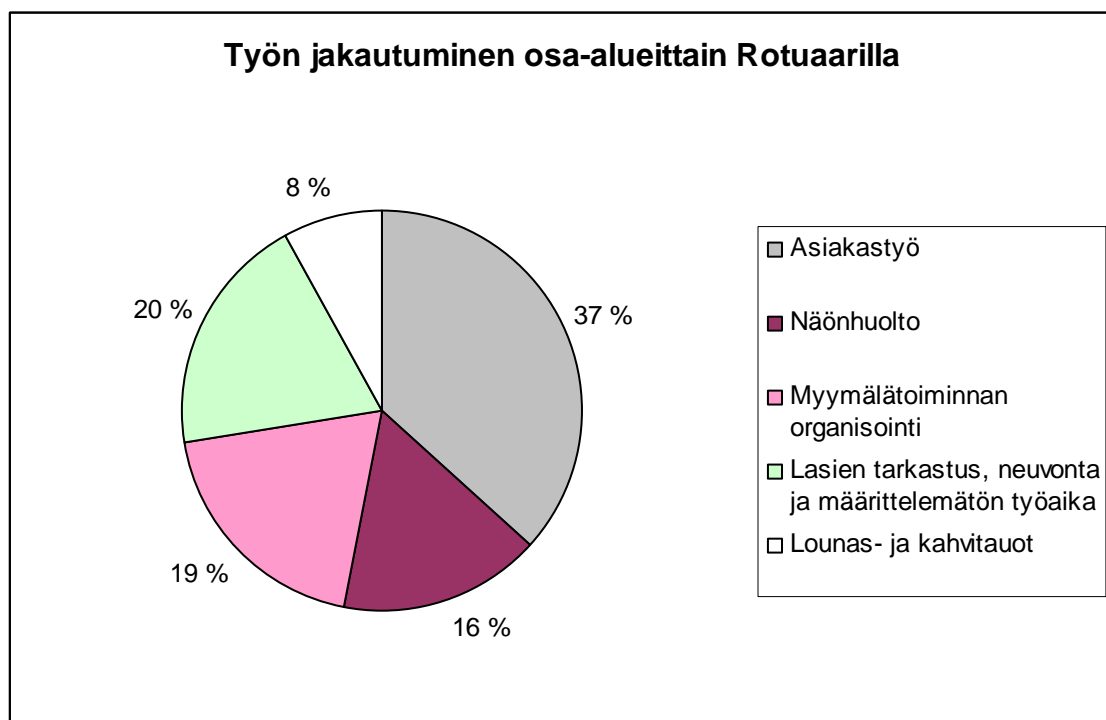
leet työskennelleet aiemmin liikkeissä. Määrittelemätöntä työaika selittää työn moniosainen luonne ja toisaalta kiireellisen työn vuoksi koettu lomakkeen täyttämisen vaikeus.



KUVIO 4. Työajan jakautuminen seurantaviikolla Valkealinnan liikkeessä

Kuvioissa 5 ja 6 tarkastellaan seurantaviikon tuloksia (liite 4) toimintokokonaisuuksittain molemmissa liikkeissä. Tarkastelussa on mukana Rotuaarin liikkeen osalta viikon kokonaistyöaikaressurssi. Rotuaarin liikkeessä tarkastelujakson ai-

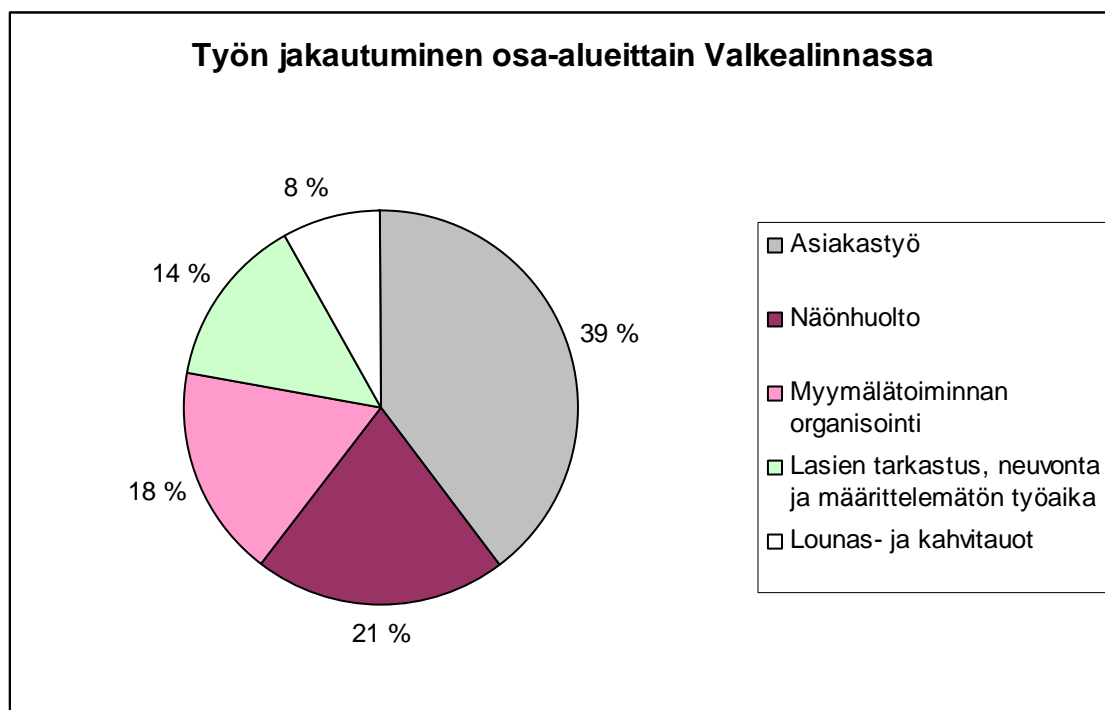
kana työaika kului asiakastyöhön, mikä sisältää ajanvarauksen, kehysesittelyn, silmälasien tilauksen, ilmoituksen lasien saapumisesta, lasien luovutuksen ja taivutuksen ja pienet korjaukset 37 prosenttia ja Valkealinnan liikkeessä 39 prosenttia kyselyyn vastanneiden kokonaistyöajasta. Kokonaistyöajan resursseista näönhuollon toimenpiteisiin eli näöntarkastuksiin ja piilolasitarkastuksiin sekä optikon tekemiin hiontatöihin kului Rotuaarilla 16 prosenttia ja Valkealinnassa 21 prosenttia työajasta. Rotuaarilla optikot käyttivät omasta työajastaan näönhuoltoon eli näöntarkastuksiin sekä piilolasitarkastuksiin ja hiontatöihin 27 prosenttia, mutta osa-alueittain tarkasteltuna Rotuaarin liikkeessä on mukana myyjien työajat, joka selittää osa-alueittain tarkasteltuna alhaista prosenttia näönhuollon toimenpiteisiin.



Kuvio 5. Työajan jakautuminen osa-alueittain Rotuaarin liikkeessä

Myymlätoiminnan organisointitöihin sisältyy myymälän avaus, järjestely ja sulkeminen sekä myymälävastaavan töitä, kuten tilitys, laskutus / laskuntarkistus, tavarantilaukset sekä viestintään kuuluvaa intranetin käyttöä (Ahola & Rimpeäinen 2010). Työaika käytettiin lisäksi harjoittelijan ohjaamiseen Rotuaarilla

neljä prosenttia ja Valkealinnassa viisi prosenttia työajasta, koulutukseen Rotuaarin liikkeessä noin prosenttia ja tietojen tallennukseen Valkealinnan liikkeessä kaksi prosenttia kyselyyn vastanneiden kokonaistyöajasta. (liite 4). Osakokonaisuutena myymälätoiminnan organisointitöihin käytettiin kuvion 5 mukaan Rotuaarin liikkeessä 19 prosenttia ja kuvion 6 mukaan Valkealinnan liikkeessä 18 prosenttia työajasta. Myymälätoiminnan organisointityöt ovat reklamaation hoitamista lukuun ottamatta tehtäviä, joissa ei vaadita asiakaskontaktia. Seuranta-viikon aikana Rotuaarin liikkeessä oli ollut reklamaation tekemistä, mutta Valkealinnan liikkeessä kyselyyn vastanneiden kohdalle ei reklamaatioita ollut tullut. Omana kokonaisuutena kuviossa 5 ja 6 on haluttu korostaa lasien tarkastuksen, neuvonnan ja määrittelemättömän työajan osuutta kokonaistyöajasta. Näiden osuus kuvion 5 mukaan Rotuaarin liikkeessä on 20 prosenttia kokonaistyöajasta ja kuvion 6 mukaan 14 prosenttia Valkealinnan liikkeessä kyselyyn vastanneiden työajasta. Molemmissa liikkeissä taukoihin käytettiin keskimäärin kahdeksan prosenttia työajasta. (kuviot 5 ja 6.)



Kuvio 6. Työajan jakautuminen osa-alueittain Valkealinnan liikkeessä

3.6 Työtehtävien merkitys myymälätoiminnan organisoinnissa

Työn johtamisen näkökulmasta järkevät ja systemaattiset toimintatavat, jotka ovat kaikkien tiedossa, tehostavat toimintaa, jolloin myös liikkeenjohdollinen näkökulma on mukana työn kehittämisessä. Johtamisella pyritään tavoitteelliseen yhteistoimintaan työntekijöiden kanssa ja saamaan aikaan hyviä tuloksia – johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista. (Ranki 1999, 122; Juuti 2009, 106-109.) Organisaatioita on tutkittu monilla eri aloilla. Organisaatiouudistuksista ja muutosvastarinnasta kirjoittaa Mattila (2006, 207) sosiologian väitöskirjassaan ja tutkimusaineistosta nousee hieman pessimistinen, eikä kovin luottava kuva yritysten johtamisesta. Henkilöstöjohtajuuteen optisella alalla liittyy yksi opinnäytetyö vuodelta 2004, se on tehty optometrian koulutusohjelmaan Oulun seudun ammattikorkeakoulussa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla optikkoliikkeissä työskenteleviä esimiehiä. Tulokseksi saatiin yleinen kuvaus optisen alan henkilöstöjohtamisesta, jonka nähtiin olevan kokonaisuuksien hallintaa, jossa korostuu demokraattinen johtamistyyli. Kooltaan isommissa organisaatioissa havaittiin autoritaarisia johtamisperinteitä eli yrityksen koolla oli vaikutusta esimiehen johtamistyyliin. Optikkoliikkeen esimiehenä toimivat eivät olleet juurikaan saaneet esimieskoulusta. (Mäkitalo & Tauriainen 2004, 54-57.)

Kehittämistyön työajanseurannan tulosten perusteella optikkoliikkeen henkilöstön ja erityisesti optikon tehtäväkuva on laaja sisältäen tehtäviä, jotka eivät vaatisi optikon asiantuntemusta. Aiemmissa hoitotyön tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi sairaanhoitajien toimenkuva helposti laajenee käsittämään työtehtäviä, jotka voisi tehdä vähemmälläkin koulutuksella. (Partanen 2002, 169.) Tämän kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää mietittäessä tarkoituksenmukaista työnjakoa ja ammattitaidon käyttöä optikkoliikkeen asiakaspalvelutyössä. Pelkästään optikoiden vastauksia tarkastelemalla optikot käyttävät keskimäärin työajastaan näönhuollollisiin toimenpiteisiin eli näöntarkastuksiin sekä piilolasitarkastuksiin Rotuaarin liikkeessä 24 prosenttia ja Valkealinnassa 14 prosenttia työajastaan. Valkealinnassa ei tällä hetkellä työskentele yhtään myyjää, joten alhaiseen prosenttiin vaikuttaa se, että optikot tekevät kaikkia liikkeen töitä. Molemmissa liikkeissä optikot valmistavat jonkun verran silmälaseja itse hiomalla, ja jos tämä aika huomioidaan mukaan, optikon työaikaa kuluu hion-

taan ja näönhuollon toimenpiteisiin yhteensä Rotuaarin liikkeessä 27 prosenttia ja Valkealinnassa 21 prosenttia. Kahvi- ja lounastaukoihin käytettiin molemmissa liikkeissä keskimäärin viikkotyöajasta kahdeksan prosenttia. Kahdeksan tunnin työpäivä huomioiden lakisääteiset lounas- ja kahvitauot pitäisi olla noin 10 prosenttia kokonaistyöajasta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi sairaanhoitajien ammattiryhmästä – kuten tässä kehittämistyössä optikoista - tulee helposti ”yleistoimijoita”, joilla ei ole selkeää ammatillista roolia. Tämä heikentää alalla työskentelevien työtyytyväisyyttä. (Partanen 2002, 169.) Optikon työnkuva ja työskentelyolosuhteet ovat tärkeä tekijä ammatin vetovoimaisuuden säilyttämiseksi tulevaisuudessa.

Organisaatiota kehitettäessä tärkeää on keskittyä perustehtävään ja päivittäisiin toimintoihin liittyviin asioihin, jotka ovat sidoksissa asiakaslähtöisyyteen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Vuorovaikutusta edistävät yhteisten ohjeiden ja toimintamallien luominen. Kehittämistoimista käydyssä keskustelussa tulee päästä konkreettisiin sopimuksiin ja arvioida tuloksellisuutta aktiivisesti. Henkilöstölle tulee selventää taloudellisuuden merkitystä, sillä voi olla niin, että työntekijät ajattelevat enemmän asiakasta kuin yritystä ja haluavat palvella veloituksetta tai kustannuksista piittaamatta. Keinoina esimiehellä on näkökohtien selventäminen – henkilöstölle vaikutukset voivat näkyä työnseurantana, kovenevina tulosvaatimuksina, kulujen karsimisena, saavutettuihin etuihin puuttumisena, jopa lomautuksina tai työpaikan menetyksinä. Asiakaspalvelulähtöiseksi kehittymään pyrkivä organisaatio vaatii esimiehen, jolla on taitoa sitoa perustehtävä kaikkiin sitä tukeviin tehtäviin yrityksen päämäärän kannalta. (Järvinen 2006, 24, 124-132.)

Esimiehen tulee huomioida, että henkilöstö ei aina tiedä, minkä päämäärän mukaan töitä tehdään. Esimiestyössä korostuu perustehtävän määrittely organisaation kokonaisuudessa, jolloin esimiehen on oltava hyvin selvillä yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta toiminta on mahdollista organisoida jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin työtehtäviin ja tavoitteisiin. (Järvinen 2006, 22.)

Tavoitteet johtavat työtoimintaa ja ovat suoritusten lähtökohtia, kuitenkin usein tavoitteet ajatellaan olevan itsestäänselvyksiä. Kehittämistyössä syksyllä 2010

tehdyssä kyselyssä optikkoliikkeen henkilökunnalle todettiin, että vain 30 prosenttia henkilökunnasta tiesi ja 60 prosenttia henkilökunnasta jokseenkin tunsivat omat työtehtävät ja vastualueet (Ahola & Rimpeläinen 2010, 68). Tavoitasetantaan vaikuttavat ihmisten omat näkemykset, arvot ja työkokemus, jos tavoitteista ei keskustella, toimintaa ohjaa vain työntekijän omat intressit. (Jalava & Uhinki 2007, 98-99.) Suomalaisten yritysten suurimpia puutteita on Rissanen (2006, 166) mukaan työntekijöiden vajaa panostus tulosten hyväksi sekä välinpitämättömyys asiakkaiden hyvän palvelun suhteen. Organisoimalla henkilöstö kehitystyöhön voidaan päästä parempiin tuloksiin. Tämä organisointi vaatii esimiestyötä, jossa esimiehen tulee selvittää työntekijälle, minkälaisia odotuksia ja tavoitteita hänen työlleen asetetaan. Selvitetään myös, miten tavoitteet voidaan saavuttaa, miten työtä arvioidaan ja kuinka työstä annetaan palautetta. (Borgman 2002, 97; Suni 2006, 123-125.)

Työntekijältä vaaditaan nykyään paljon ja usein tulee olla valmis oppimaan uutta ja innostumaan haasteista ja muutoksista. Luottamuksen ilmapiiri ja hyvä henki syntyy myös silloin, kun työntekijään luotetaan eikä häntä valvota liikaa. Nykyisin jokaisen työntekijän tulee sisäistää yrityksen strategia, ja mitä se merkitsee omassa työssä. Tällä tavoin muuttunut työn luonne edellyttää esimieheltä kehittävää otetta. Tätä voi tarkastella lähestyen kehittävän työntutkimuksen rakennemallia, jossa työn muuttuvaa luonnetta kutsutaan termeillä ensimmäisen asteen työ ja toisen asteen työ. Ensimmäisen asteen työssä työntekijä suorittaa esimiehen hänelle määräämän työn, mutta toisen asteen työssä työntekijä osallistuu sekä suunnitteluun ja työn toteutukseen. Kehittävässä työntutkimuksessa tavoitteena on luoda toimivin työmalli, joka parhaiten vastaa ympäristön haasteisiin. Rakennemallissa on mukana erilaisia työhön vaikuttavia elementtejä: työntekijä, työvälineet, työn tulos, työyhteisö, säännöt, työnjako. Kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan perustuvassa muutoksen hallinnassa pyritään ymmärtämään kokonaisnäkemystä siitä, mihin ollaan menossa. Kehitettäessä usein työ monimutkaistuu ja kokonaisuuden hallinta vaikeutuu. Nämä muutokset voivat näkyä ongelmina työn tuottavuudessa, mutta myös työn laadussa ja työssä jaksamisessa. (Kärkkäinen 2005, 49; 62-66.)

4 TYÖ JA SEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄLLE

4.1 Työelämän arvot

Mitä arvot tarkoittavat? Työelämässä arvoiksi voidaan mieltää hyvä työelämä, hyvä työyhteisö tai hyvä työ, mutta jos organisaation päämäärät ja bisnesetiikka sotivat vastaan työntekijän omien elämänarvojen kanssa, työsuhde ei voi olla pitkäikäinen tai tuottava. Työelämässä on nähtävissä muuttuneet arvot. Kilpailu on korostunut ja itsekkyyden vaatimus ja raha määräävät monia valintoja. (Kärkkäinen 2005, 18.)

Rissanen (2006, 164) mainitsee, että suomalaisen Pk-yrityksen viisi tärkeintä arvoa voisivat olla: rehellisyys ja vilpittömyys, asiakkaan palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla, yrityksen toiminnan ja henkilökunnan jatkuva kehittäminen, yrityksen kaikkien työntekijöiden arvostaminen sekä työsuorituksen ja kehityksen tukeminen sekä viimeisenä tinkimätön sitoutuminen yrityksen päämääriin ja hyvän tuloksen aikaansaamiseen. Hyvää ilmapiiriä ja työmotivaatiota tuo se, että työntekijöillä olisi käsitys tulevasta. Tällöin esimiehen tulisi kertoa ja keskustella tulevaisuuden näkymistä ja ottaa huomioon työyhteisön näkökulmaa. Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen on helpompaa, kun ne käydään läpi yhteisesti koko työyhteisön välillä niin, että kaikki ymmärtää myös omat vastualueet ja työtehtävät sekä on selvillä toisten työtehtävistä ja vastuista. (Kärkkäinen 2005, 40.) Specsaversin arvot ovat: kohdella ihmisiä kuten haluttaisiin itseä tulevan kohdelluksi, tarjota vastinetta rahalle, toimia pitkäjänteisesti optikoiden johdolla, kehittää ja kouluttaa henkilökuntaa, muistaa yhteisöllinen osallistuminen ja pitää asiat yksinkertaisina ja toteuttaa asiat. Nämä perusarvot ovat ajasta tai paikasta riippumattomia pysyviä periaatteista, jotka ohjaavat toimintaa.

Maailma muuttuu yhä kiihtyvällä nopeudella ja ihmisten vaikuttamismahdollisuudet omaan menestymiseensä silti vähenevät. Yrityksissä käytettävät käsitteet ja atk-kielestä tulevat lyhenteet ja kieli muuttuvat kansainvälistymisen seurauksena ja usein tämäkin osaltaan hankaloittaa ymmärrettävyyttä ja kommuni-

kaatiota. Informaatiotulva on valtaisa, ja aikaa sen läpikäymiseen ja ymmärtämiseen ei aina tahdo olla. Viestinnän intensiteetin räjähdysmäisellä kasvulla on muutoksia aiheuttavia tekijöitä useimpien töissä. (Salminen 2001, 188.) Työajanseurannan tulosten mukaan kehittämistyön liikkeissä Intranetin seurantaan käytettiin työaikaa 1-2 prosenttia liikkeestä riippuen (liite 4.) Työntekijät kuvaavat työtään kiireelliseksi, mikä voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun heikentävästi, kun työhön ei ehdi paneutua, vaan töitä jää osittain tekemättä.

Uudistuminen kiivastahtisessa työelämässä on toiminnan peruslähtökohtia. Työyhteisön toiminnan on kehityttävä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin tai sen jatkomahdollisuudet vaarantuvat. Työntekijöiltä tämä edellyttää joustavuutta sekä sitoutumista eteen tulevien tilanteiden mukaisesti yhä uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Kun uusi aika alkaa, on luovuttava vanhasta. Uudet visiot voivat lopullisesti juurtua vasta, kun vanha ideologia murentuu lopullisesti ja on luovuttu vanhasta identiteetistä, sekä opitaan ajattelemaan uusissa merkityksissä. (Jalava 2001, 131-133; Stenvall & Syväjärvi & Vakkala 2008.)

4.2 Asiakaspalvelun vaikutuksia työntekijöihin

Optisella alalla tapahtuneet muutokset ovat johtaneet suurten ketjujen kovaan kilpailuun johtavasta markkina-asemastaan, ja kilpailusta on poistunut pienempiä ketjuja sekä kilpailijoita. Tämän kilpailun seurauksena useat liikkeet ovat joutuneet tehostamaan toimintaa vastaamaan kiristyneeseen kilpailuun asiakkaista. Koska tuotteet optisella alalla ovat samanlaisia lähes kaikilla, kilpailu tuotteilla on koettu hankalaksi. Painotus onkin siirtymässä uusien yritysmuotojen, kuten franchising-liikkeiden sekä palvelujen suuntaan. Tällä franchising-periaatteella toimii myös Specsavers-liikkeet. Palvelualoja sekä näiden työntekijöitä analysoitaessa keskusteluun nousevat termit motivaatio sekä sitoutuminen. Tutkimuksen mukaan 60 prosenttia työn tekemisestä painottuu työvälineiden ja prosessien hallintaan, mutta 40 prosenttia työpanoksesta on työntekijän omassa harkinnassa. Työntekijöiden energian kääntämiseksi organisaation hyödyksi on huomioitava viisi energian tasoa: yhteisen strategian ymmärtäminen, asia-

kaspalvelu, yhteisöllinen johtaminen, yhteistyön voima sekä yksilölliset vahvuudet. (Robertson 2005.)

Optikkoliikkeessä, jossa työmäärä on lisääntynyt suurempien asiakasmäärien seurauksena, henkilökunta on sen suurin voimavara. Työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan. Silloin jokaisen on ymmärrettävä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja työntekijän omat lähtökohdat, jotta jokaisen työpanos tulee parhaiten käyttöön. Tähän päämäärään pääseminen edellyttää tietojen ja taitojen tiedostamista ja mahdollista kouluttautumista. Työntekijöiden todellista voimavaraa, ihmistaitoja täytyy vaalia, ihmiset antavat kaikkensa vain silloin, kun he itse tuntevat, että heitä kannustetaan siihen. (Carter 2005; Robertson 2005.)

Työntekijöiden sekä positiivisella että negatiivisella käyttäytymisellä on vaikutuksia asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja tyytyväisyyteen. Varsinkin ai-neettomissa palveluissa ihmisten välisellä kanssakäymisellä vaikutetaan monin tekijöin palvelun laatuun, ja on tutkittu, ettei sukupuolella eikä iällä ole todettu olevan vaikutusta. Yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat, kun kiinnitetään huomio henkilökunnan koulutukseen. Henkilökunta on palveluyrityksen kal-lisarvoisin voimavara yhtä lailla kuin asiakkaat. (Kattara & Weheba & E- Said. 2008.)

Tulevaisuuden hallintaan vaikuttaa markkinat, asiakkaat, asiakastarpeet, tuotteet, palvelut ja kilpailuedut. Yrityksellä on mielikuva ja tavoitteet, joihin haluaa pyrkiä, ja sillä on olemassa oleva keino, kuinka tavoitteet ovat saavutettavissa. Oulun alueella uudella konseptilla haluttiin tavoittaa yhä suurempaa asiakasvir-taa. Tuotteiden osalta ongelmana oli koettu aiempien kehystoimittajien laaja kir-jo ja monien toimijoiden välinen yhteistyö, johon uudella konseptilla tuotiin sel-keyttä toimittaessa yhden suuren kehystoimittajan kanssa. Tuotteiden kanssa palvelu muodostaa kilpailuedun selkärangan. Näiden on yhdessä täytettävä asiakkaittemme tarpeet ja odotukset paremmin kuin kilpailijat. Palvelun toteut-tamiseksi tarvitaan kuitenkin riittävästi henkilökuntaa. (Tuominen 1997, 28.)

Tuotehallinnalla tarkoitetaan, että yrityksen tuotteilla ja palveluilla luodaan lisäarvoa asiakkaillemme. Tuotevalikoima eli kehysmallisto vaikuttaa ratkaisevasti, millaisiksi yrityksen liiketoimintaprosessit sekä niiden kustannustehokkuus ja laatu muodostuvat. Specsavers-ketjun kehykset ovat kaikki joko ketjun omaa tuotantoa tai ketjulle suunniteltuja muotitalomerkkien kehyksiä, joita ei ole saatavissa muista kuin ketjuun kuuluvista optikkoliikkeistä. Tuotantostrategialtaan valmistus on keskitetty yhteen suureen englantilaiseen hiomoon, joka sähköisen tilauksen saatuaan alkaa heti valmistaa tilattuja silmälaseja. Toimitus on nopeaa ja liikkeessä esilläolevat kehyksmallit ovat vain esittelykappaleita. Kilpailukykyä tuo teknologialtaan huippuluokan linssihimo, joka pystyy hyvin vastaamaan erityistapauksiin, mutta yksilölliset muutokset linssien mallien muutokseen eivät esimerkiksi tule kyseeseen. Kun tuotanto ulkoistetaan, voisi ideaali tilanteessa aikaa ajatella jäävän enemmän asiakaspalveluun. Miten työn luonne on muuttunut? Työntekijöiden voisi uudessa tilanteessa olevan tehokkaasti omistautuneita perustehtävään. Uusi tilanne tuo toisaalta myös joustavuutta ja vapautta. (Berry 2006, 39.)

Tuoterakenteella on saavutettu nopeutta ja taloudellisuutta silmälasien valmistukseen. Tuotteet on suunniteltu niin, että on helppo saavuttaa nopeus, luotettavuus ja korkea laatutaso. Tuotteet ja palvelut syntyvät tuotekehitys- ja tuotantoprosessissa, joissa ratkaisevaa on muiden prosessien onnistuminen, mutta lopullisen tuotteen valmistuksen läpimenoaika, joustavuus, kustannustehokkuus määrittävät asiakkaan kokeman laadun. (Tuominen 1997, 30-33.)

Jotta toiminta säilyisi kilpailukykyisenä, on jatkuvasti kehitettävä liikeideaa, tuotteita, prosesseja ja jokaisen osaamista. Tästä omalta osaltaan on vastuussa emoyhtiö, joka miettii markkinointistrategioita, tuotevalintoja, jakeluverkkoja, järjestää koulutuksia ja kehittää it-verkostoja. Oulussa toimineella optikkoliikkeellä on omalta osaltaan vahvat juuret ja osaaminen ja henkilökunta sekä hyvä paikallistuntemus.

4.3 Työntekijöiden kuvaus työstä

Kehittämistyön toisessa vaiheessa haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen: Miten työntekijät kokevat oman työnsä? Työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia heidän työstään kysyttiin avoimilla kysymyksillä ja vastaukset analysoitiin sisällön analyysillä. Sisällön analyysin avulla pyritään löytämään merkityksiä työntekijöiden kirjoituksista, ja tarkastelemaan kokonaisuutta, miten työ koetaan. Sisällön analyysissä aineisto voidaan joko luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92.) Sisällön analyysillä tässä työssä tarkoitetaan pyrkimystä sanallisesti kuvata työntekijöiden kokemuksia omasta työstä, ja vastauksista teemoitellaan kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 106-113). Laadullista tutkimusta analysoitaessa tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja pyritään havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen eli luodaan tulkintaa viittaamalla aiempiin tutkimuksiin ja viitekehysten tietoihin (Alasuutari 1999, 38-39). Vaikka tutkimusaineisto on pieni, voidaan työntekijöiden vastauksista löytää teemoja, jotka ovat ajankohtaisia. Työajanseurannan tuloksista laadittua kuvausta voidaan käyttää apuna työn suunnittelussa ja jakamisessa. Mahdollisia kehittämiskohteita pohditaan yhteisissä palaverissa.

Liitteeseen kaksi on koottu työajanseurannan yhteydessä kerättyjen avointen kysymysten vastauksia ja ne teemoiteltu kuuteen ryhmään. Teemoiksi nousevat työn sisältö ja työn monipuolinen luonne, asiakaspalvelu ja sen laatu, työyhteisö, viestintä ja vuorovaikutus sekä osaaminen. Työllä ja työn tekemisellä voidaan havaita kaksi puolta sekä hyvä että huono. Kaikessa työssä on sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Asiakaspalvelutyö on innostavaa, sopivan haastavaa ja vaihtelevaa, kun saa palvella asiakkaita, mutta toisaalta joutuu myös kohtaamaan hankalia asiakkaita ja selviytymään kiireessä monista tehtävistä. (Järvinen 2008, 22.) Vastauksista voidaan havaita, että työn sisältö ja työn monipuolinen luonne nousevat keskeisiksi tekijöiksi, miten työ koetaan.

Asiakaspalveluun ja sen laatuun voi vaikuttaa se, että työntekijät kokevat työnsä kiireiseksi. Kiire aiheuttaa väsymisen tunnetta ja keskeneräiset työt stressaavat.

Asiakaspalvelutyössä kiire välittyy asiakkaille ja voi heikentää asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Työyhteisössä koettiin, että ketjun toiminta rajoittaa ja ohjaa toimintaa. Nämä ylemmän johdon vaatimukset estävät aloitteellisuutta ja vaikuttamista omaan työhön. Lähiesimieheltä vaaditaan luovuutta pyrkiä omilla keinoilla vaikuttamaan niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Silloin keskitytään tärkeimpiin ja järkeviin asioihin ja nähdään kokonaisuus. (Jalava & Uhinki 2007, 60-61.) Työssä motivoiminen on helppoa, kun vastuu jakaantuu tasaisesti kaikkien kesken. Erinomaisiin tuloksiin voidaan päästä yhteisöllisen johtamisen keinoin, kun pyritään kehittymään, innostamaan ja innostumaan työstä. Myös mielekäs työ ja työympäristö luovat merkitystä sekä itse työn tekijälle että asiakkaalle. Yhteisöllisyys on yksi työn mielekkyyden tekijä. (Kärkkäinen 2005, 76; 79.) Kykenemättömyys vaikuttaa itse liikkeiden kehysvalintaan, aiheutti organisaation työntekijöissä ajoittain innottomuutta työtä kohtaan. Kehittämistyön liikkeiden henkilökunta kuvasi työyhteisöä joustavaksi ja mukavaksi porukaksi, jossa on rento ilmapiiri.

Kyselyn perusteella henkilökunta on sisäistänyt hintamielikuvan luomisen strategisena kilpailukeinona. Erihintaisia tuotteita löytyy kaikille oman maksukyvyn mukaan ja kaupan päättäminen koetaan helpoksi. Specsavers on pyrkinyt luomaan läpinäkyvyyttä erityisesti hinnoittelullaan. Optisella alalla on vallinnut aiemmin monimutkainen hinnoittelu, ja usein kuluttajien kannalta hieman harhaan johtava mainonta sekä tarjouskampanjat. Specsavers-ketjun liikkeissä kehykset on jaettu selkeisiin hintakategorioihin ja muiden linssien ja lisävaihtoehtojen, kuten ohennusten tai värien hinnat ovat myymälöissä selkeästi esillä. Specsaversin ideologiaan kuuluu, että hinnoittelu on selkeää, ja asiakas tietää, mistä maksaa. Asiakkaan näkökulmasta ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen ja palvelun tarjoama kokonaisyöty. Grönroos (2001, 27) mainitsee, että yritykset tarjoavat asiakkailleen aina palvelua riippumatta siitä, mitä ne tuottavat.

Viestintään ja vuorovaikutukseen vaikuttavat tiedonvälityksessä havaitut puutteet. Tiedonvälitys on ajoittain hidasta, eikä tieto aina saavuta organisaation kaikkia liikkeitä. Työn sosiaalinen paine ja asiakaspalvelukeskeisyys koettiin haastaviksi. Työhön liittyvää paperikaavakkeiden täyttämistä pidettiin aikaa vie-

vänä sekä tarpeettomana vaiheena tilausprosesseissa. Monet prosesseista voidaan suorittaa sähköisesti tilausjärjestelmiä käyttäen, mutta kehitettävää on vielä prosessien sujuvuuden parantamiseksi.

Työn ja muun elämän tulee tukea toisiaan. Tavoitteena pidetään tilannetta, jossa sekä perheen ja muun elämän tarpeet ja organisaation vaatimukset ovat tasapainossa keskenään. (Kauppinen ym. 2010, 102.) Henkilöstön kyselyn vastauksista on havaittavissa, että osa-aikatyö koettiin hyväksi tavaksi yhdistää työelämän ja muun elämän haasteet sopivassa suhteessa. Vastauksessa kuvattiin, että vapaa-ajalla saa karistettua työasiat mielestä, eikä työ ole kaikki, vaan työ antaa sisältöä muulle elämälle.

Osaamisen kehittäminen tukee työssä motivoitumista. Kyselyn perusteella osa työntekijöistä ei ollut saanut perehdytystä työhön tullessaan. Tämä koettiin puutteeksi, joka hidastutti oppimista, kun työhön sekä ketjun toimintaan liittyviä asioita on täytynyt opetella muun työn ohella.

4.4 Johtopäätöksiä työn merkityksestä työntekijöille

Sisäisesti yritteliään organisaation toimintatapoja ovat itseohjautuvuus, tiimityöskentely, avoin ja epämuodollinen kommunikointi, innovatiivisuus ja toimintaa tukevat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät. Henkilökunnan osaamista, resursseja ja luovuutta osataan sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Henkilökunnan osaaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yritys onnistuu palvelusuhteissaan. Yrityksen ja minkä tahansa organisaation tärkein voimavara ovat sen henkilöstön ohella myös sen tyytyväiset asiakkaat. Johtamisen kannalta silloin on tärkeää, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään työtä, joka hänen tehtäväkseen on annettu. Heinonen ja Paasio (2005, 9-11) ovat tutkineet sisäistä yrittäjyyttä kuntasektorilla ja toteavat, että organisaatiolla on oltava selvä visio tulevaisuudesta, ennen kuin osaava johto sekä motivoituneet työntekijät yhdessä pystyvät tavoittelemaan sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. (Heinonen & Paasio 2005, 32.)

Palvelukulttuuria voi kehittää kouluttamalla henkilöstöä, kertomalla uusista palvelustrategioista ja tässä tukena on sisäinen joukkoviestintä. Specsavers-ketjussa on oma Intranet ja järjestelmätuki auttaa tietokoneohjelmiin liittyvissä ongelmissa. Henkilöstöhallinnollisilla keinoilla voidaan vaikuttaa myös sisäiseen markkinointiin houkuttelemalla hyviä työntekijöitä ja palkitsemalla hyvistä suorituksista. Reklamaatiotilanteiden hoitamiseen täytyy myös antaa henkilöstölle valtuudet selviytyä näistä tilanteista. (Grönroos 2001, 431; Grönroos 2009, 443-472.) Henkilöstö kokee työnsä tutkimuksen mukaan monipuoliseksi ja sen johdosta palkitsevaksi. Työn vaihtelevuus on voimavara, joka kannustaa työntekijöitä, mutta kouluttautumisen mahdollisuus on koettu myös palkitsevaksi.

Sisäinen markkinointi sisältää kahdenlaista johtamista: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Työntekijät tulee saada motivoituneesti toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Esimiehet taas tarvitsevat tietoutta markkinointistrategioista, kampanjoista ja työssä tarvittavista palvelujen toiminnoista ja heidän tulee viestittää näitä tarvittavia tietoja henkilöstölle. Tämä on sisäisen markkinoinnin tavoite, luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille näiden asemasta riippumatta. Tavoitteena on siis, että jokainen työntekijä on

motivoitunut asiakaspalvelija ja toimii markkinoijana palvelutilanteessa. Yrityksen tehtävänä on houkutella hyviä työntekijöitä ja saada hyvät työntekijät pysymään yrityksessä. Tärkeää on myös varmistua, että sisäisiä palveluja tuotetaan asiakaskeskeisesti ja edellytys näille tavoitteille on, että työskentely on helppoa eli autetaan teknistä ja johtamistukea vaativissa tehtävissä. (Grönroos 2009, 449-451.) Henkilökunnan vastausten mukaan sisäinen markkinointi on ollut tehokasta, sillä myyminen koettiin helpoksi ja kaupan päättäminen oli helppoa, kun hinnat ovat kohdallaan ja erihintaisia tuotteita löytyy kullekin oman maksukyvyn mukaan.

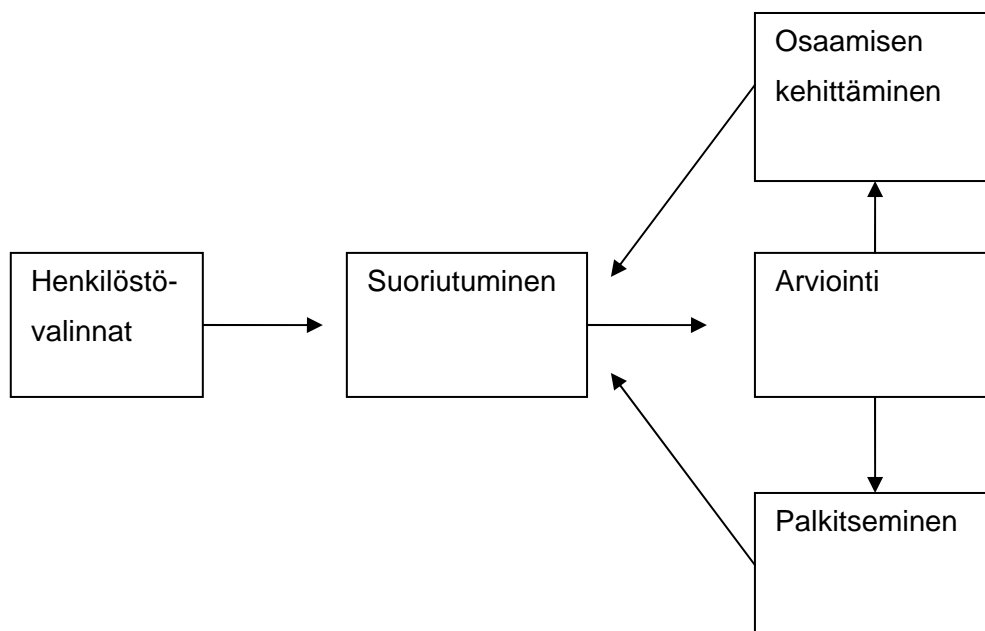
Työntekijöitä voidaan motivoida vahvistamalla yrityksen arvoja sekä oman työn arvostusta. Heitä ei rajoiteta liikaa ohjeilla, mutta kunnioitetaan erilaisista saavutuksista. Henkilöstöllä tulee olla käsitys kaikkien työtehtävistä ja tuloksia seurataan ja mitataan säännöllisesti. Henkilöstön motivoimiseksi voidaan kehittää myös palkitsemis- ja bonusjärjestelmä. (Grönroos 2001, 458.)

5 HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA OSAAMISEN JOHTAMISEEN

5.1 Osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöstä on puhuttu yrityksen tärkeimpänä voimavarana, eikä sitä voi palveluyrityksessä liikaa korostaa. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoimintojen merkitys sekoittuvat keskenään. Henkilöstön ei aina koeta edistävän ja kehittävän toimintaa, vaan yritykset voivat kokea sen myös esteenä. Nykyisin henkilökustannuksia pyritään pienentämään ja lyhytjänteinen henkilöstöjohtaminen on yleistynyt. (Viitala 2007, 42-43, 320.)

Yrityksen kilpailukykyä parannetaan huolehtimalla työvoiman riittävydestä, osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. Henkilöstöjohtamisellakin pyritään yrityksen taloudelliseen menestykseen ja siihen pääsemiseksi täytyy arvostaa ja tukea sitä, mikä yrityksessä on inhimillistä.



Kuvio 2. . Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit Fombrunin, Tichyn ja Devannan mukaan (Viitala 2007, 25)

Liiketoiminnan strategiset valinnat ohjaavat henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarat ovat tärkeä lähtökohta, millaisia strategisia valintoja voidaan tehdä. Liiketoiminnan ja henkilöstön johtaminen toimivat yhteisenä prosessina ja tilannetekijät vaikuttavat johdon strategiaan ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin. (Viitala 2007, 24-25.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tavoitellaan yksilön ja organisaation välistä tavoitteellista yhteistoimintaa (Syväjärvi & Stenvall 2003; Sädevirta 2006, 61). Sädevirta (2004, 23-24) toteaa henkilöstöjohtamisella tavoiteltavan ensisijaisesti tuottavuutta ja tehokkuutta, sekä toiseksi henkilöstön hyvinvoinnin toteuttamista ja kolmanneksi työnantajien ja johdon sekä henkilöstön etuja. Aiemmistä tutkimuksista esille nousee, että henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään epäyhtenäisenä toimintana, jossa tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen sekä sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen käsittelyyn. Asiantuntijajohtajien toimiessa johtajina tekemistä ohjaa mieltymykset eivätkä niinkään strategia ja organisaation edut. (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347-348.)

Nyky-yhteiskunnassa tieto ja osaaminen ovat organisaatioiden tärkeimpiä kilpailuvaltteja. Suoritustason työntekijöillä ei ole ollut perinteisen työn organisointitavan mukaan mahdollisuuksia omaan ajatteluun ja vastuunottoon, mutta tästä ajattelutavasta on alettu siirtymään työn organisointimalleihin, joissa työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää ja soveltaa omaa osaamistaan. (Koivuniemi 2004, 54.)

Yritysten välisissä kilpailutilanteissa ja strategian muutoksissa organisaation osaamistarpeet lisääntyvät. Muutoksen hallinta ja osaamisen johtaminen vaativat selkeitä tavoitteita, henkilöstön motivointia, työkyvyn ja osaamisen ylläpitämistä ja organisaation toimivuuden varmistamista. Tutkimuksessa on todettu, että muutostilanteiden hallinta paranee, kun keskitytään osaamisen kehittämiseen sekä organisaation oppimiseen ja ihmiset saivat itse olla mukana toteuttamisessa (Vähämäki 2008, 208-210.) Henkilöstö tarvitsee tukea työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä ja odottaa palautetta työstään. Yritykset kansainvälistyvät ja palveluissa korostuvat laatu ja lyhyt toimitusaika. Palvelusta ollaan halukkaita maksamaan. (Ruohotie 2002, 275-276; Koivuniemi 2004, 48.)

Työelämän on muututtava vastaamaan uusiin vaatimuksiin. Työsuhteissa kuitenkin suuri osa työsopimuksista on määräaikaisia, mikä vaikuttaa molemminpuoliseen sitoutumiseen. (Kauppinen ym. 2010, 101-104.) Jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa haasteena on lisätä tuotantoa, lyhentää toimitusaikoja ja parantaa kilpailukykyä. (Ruohotie 2002, 17-29.) Menestyäkseen organisaatioiden on suunnattava henkilöstön motivaatio ja kapasiteetti jatkuvaan oppimiseen ja tuettava sekä arvostettava eri-ikäisten henkilöstön oppimista ja osaamisen kehittämistä (Ojala 2008, 278-287).

Mattilan (2006, 231) tutkimuksessa työntekijät pohtivat sitä, missä määrin osaamisen kehittäminen on työnantajan vastuulla, ja missä määrin työntekijän vapaa-ajallekin kuuluvaa itsesuojelua. Organisaatioiden johdossa korostetaan työntekijän vastuuta tulevasta arvostaan. Esimiesten tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, joissa organisaation oppiminen on mahdollista. Heidän tulee herättää työntekijöissä halu oppia oikeita asioita. Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, jossa keho, aivot ja mieli ovat kongitiivisten oppimisresurssien perusta aivojen ollessa tärkein työväline. Otalan (2008, 258-269) mukaan oppimista helpottavat myönteiset tunteet. Kun tunneälykkyyttä on alettu opettaa, sosiaalisten taitojen on todettu kehittyneen. Työntekijöiden tulee voida keskittyä työhön. Se voi olla vaikeaa, jos työssä ei ole selkeää tavoitetta tai ei ole omaa tehtäväkuvausta määritelty. Ihmiset tarvitsevat myös palautetta työstään, silloin tietää onko onnistunut työssään vai ei.

Osaajien on pystyttävä markkinoimaan osaamistaan. Menestys pohjautuu osaavaan henkilöstöön, mutta harvemmin osaamista kuitenkaan markkinoidaan. Asiakkaiden on hankalaa arvioida eri yritysten osaamista keskenään. (Halonen 2001, 88.) Toisessa optikkoliikkeessä voi esimerkiksi olla taitava työnäön spesialisti, mutta toisessa voidaan olla keskittyneitä piilolasisovituksiin. Osaavista tekijöistä myös kilpaillaan ja yrityksen on pystyttävä pärjäämään tässä kilpailussa.

5.2 Osaamisen kartoitus Rotuaarin liikkeessä

Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa suoritettiin osaamisen kartoitus (liite 3), Rotuaarin liikkeen henkilökunnalle helmikuussa vuonna 2011. Muutokset ympärillämme koskettavat niin yrityksiä kuin kuluttajia yksilöinä. Kilpailua käydään muutosherkkyydellä sekä henkilöstön osaamisella. Menestymisen edellytykset ovat sidoksissa siihen, kuinka nopeasti toimintaympäristön muutoksiin pystyy vastaamaan. Yritystoiminnassa kumppanuus-ajattelun lisääntyminen merkitsee yrityksille työntekijöiden osaamisen, luovuuden ja sitoutumisen panosta menestyäkseen. (Salminen 2001, 241.)

Osaamisen kartoituksella pyrittiin selvittämään tulevaa osaamistarvetta Rotuaarin liikkeessä. Kartoituksella selitettiin osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita organisaatiossa. Tutkimuskysymyksiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä tässä tutkimuksen kolmannessa vaiheessa ovat, millaisia ovat yrityksen kehittämistarpeet ja millaisia ovat henkilökunnan kehittämistarpeet. Kehittämistyön raportointi on edennyt koko tutkimusprosessin ajan täydentyen työajanseurannalla ja osaamisen kartoituksella saatujen kyselyjen tuloksilla.

Specsavers Optikko Rotuaarilta kyselyyn vastasivat yksi optikko, yksi myyjä ja yksi optikko-opiskelijamyymyjä. Päivittäin liikkeessä työskentelee keskimäärin kolme henkilöä ja edellä mainittu jako henkilökunnassa kuvaa hyvin päivittäistä tilannetta. Kaksi kyselyyn vastanneista työntekijöistä on työskennellyt organisaatiossa vuosia ja yksi henkilö on työskennellyt aiemmin Specsavers-ketjuun kuuluvassa toisessa liikkeessä, mutta on aloittanut työt Rotuaarin liikkeessä vasta maaliskuun 2011 alussa.

Syksyllä 2010 tehdyssä kehittämistyössä määritettiin myymälävastaavien osaamisalueet ja tavoitetaso sekä suoritettiin kysely, johon vastasi seitsemän esimiestä. Toimin esimiehenä Specsavers Rotuaarin liikkeessä ja vastasin kyselyyn myymälävastaavana. Myymälävastaavan osaamisalueita tuossa kyselyssä olivat esimiestaitoihin liittyvät vuorovaikutustaidot: palaverin pitäminen, palautteen vastaanottaminen ja palautteen antaminen sekä kehityskeskustelut ja tiedonkulku. Osaamista kartoitettiin lisäksi myymälävastaavan tiedollista ja

taidollista osaamista sisältävissä töissä, joita ovat työtä koskevien lakien tunteminen: henkilötietolaki, työsopimuslaki, optikoiden työehtosopimus. Myymälävastaavan osaamiseen kuuluvat myös kirjanpidolliset asiat: kuukausiyhteenve-to, tilitys, osto- ja myyntilaskutus ja reklamaatioiden käsittely. Näistä osaamis-alueista ainoastaan reklamaation käsittely vaatii suoraa asiakaskontaktia.

Myymälävastaavan osaamisalueet keskittyvät pääasiassa henkilöstöjohtami-seen, joten tässä kehittämistyössä käsiteltävät henkilöstön osaamistaidot sisäl-tävät sekä asiakaspalvelutaitoja sekä organisaation kannalta tarpeellisia vuoro-vaikutus- ja organisaatiotaitoja. Osaamisen kartoituksessa käytettiin Otalan (2002, 229) asteikkoa, jossa eri vaatimukset ovat jaettu seuraavanlaisesti:

0 = Ei osaa lainkaan.

1 = Ymmärtää kompetenssia (pätevyys, kelpoisuus, osaaminen) niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, jos osaa-mista pitää käyttää.

2 = Osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”.

3 = Osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Oma kokemusta ko. osaamisen soveltamisessa. Osaa avustaa ja opastaa tason 1 ja 2 osaajia.

4 = Alan huippuosaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Voi opastaa tason 3 osaajia.

5.3 Henkilökunnan osaamisalueet

Strategia, arvot, missio ja visio luovat tavoitteet ja toimintalinjan, joilla tähdätään tulevaisuuteen. Kilpailutilanteessa toimiville yrityksille näiden asioiden sisäistä-minen on toiminnan peruslähtökohtia. Työntekijät toimivat yrityksen asiantunti-joina, joiden tieto ja osaaminen täytyy pystyä muuttamaan tehokkaasti organi-saation osaamiseksi ja toiminnaksi. Henkilökunnan tiedon ja osaamisen johta-minen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, jossa huomio kiinnittyy siihen, että kaikki tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii, ja mitä osaamista tarvitaan. Tämän johtamis-prosessin tarkoituksena on jatkuva suorituksen parantaminen. (Sydänmaalakka 2002, 75-78.) Yllättäen aiemmista tutkimustuloksista nousee esille työn itsenäi-

syyden, kiireen ja työnjaon liittyessä työn suoritustapaan ja tietojen ja taitojen käyttämiseen työssä, että töiden jäädessä tekemättä liiallisen kiireen takia, selitettävänä tekijänä nähdäänkin työntekijän osaamisessa olevat puutteet. Työtehtävät ovat liian vaikeita tai työntekijää ei ole riittävästi koulutettu tai perehdytetty työhön. (Koivuniemi 2004, 150.) Toimintatutkimuksen toisessa vaiheessa tuli ilmi, että työntekijät kokivat, etteivät olleet saaneet riittävästi perehdytystä työhön tullessa. Osaamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota näihin puutteisiin.

Asiakas tietää, mitä hän tarvitsee, mutta usein hänet jätetään yksin ongelmien kanssa. Kuinka asiakasta tulisi lähestyä vuorovaikutustilanteessa? Myyjien asiantuntijuudessa ei yleensä ole puutteita, joten kyse on enemmänkin vuorovaikutustaidoista. Informatum tutkii vuosittain noin 5000 asiakaskohtaamista, jotka liittyvät esimerkiksi puhelin- tai sähköpostiviestintään. Ammattitutkijat ovat asioineet yrityksissä ja analysoineet saamansa palvelua tiettyjen kriteerien perusteella. Näissä tutkimuksissa on käytetty Palvelun laatu –barometrin havainnointimenetelmää. Barometrissä havaittiin suurta vaihtelua vuorovaikutustaitojen osalla. Usein asiakaskohtaamista vaikeuttaa nopeus, jolloin laatu kärsii, kun asiakkaan asiaan ei paneuduta kunnolla. Asiantuntijan tulee osata johdatella asiakasta kysymyksiin ja suosituksiin, ja tällä tavoin pitää keskustelu hallinnassa. Myyjän viestinnässä korostuvat fakta ja tuotetietous, silti nykyisin esimerkiksi hinnat ja tuotteet ovat löydettävissä internetistä tai esitteistä. Specsavers liikkeissä hinnat ovat selkeästi esillä niin, että asiakas ne myös itse löytää, ja asiakkaita pyritään heti palvelemaan liikkeeseen tullessa. Myyjän tulee reagoida kuulemiinsa asioihin. Hyvä myyjä esittää kysymyksiä ja osaa esittää kuulemaansa perustuen asiakkaalle sopivaa ratkaisua. Kauppakin on todennäköisin, kun ehdotus perustuu asiakkaan tilanteen ymmärtämiseen. Onnistuneen asiakaskohtaamisen jälkeen asiakkaalla on tunne, että häntä on autettu. Liian usein asiakaspalvelun laatu riippuu henkilöstä. Asiantuntijat ja myyjät eivät aidosti kohtaa asiakasta. Asiantuntija vaientaa asiakkaan faktatiedon tulvalla. Asiakasta hoidetaan oletusten ja historiatietojen perusteella. Ei hankita tietoa kysymällä asiakkaalta tarpeista, vaan asiakas jätetään liian usein yksin ongelmien kanssa ja kauppa jätetään päättämättä. (Jabe 2008, hakupäivä 5.2.2011.) Osaamisen kartoitus sekä toimintatutkimuksen toisessa vaiheessa suoritettu avointen kysymysten analysointi antaa vastauksia osaamistarpeiden kehittämi-

seen. Kyselyn mukaan (liite 2) myyminen ja kaupan päättäminen koettiin työntekijöiden keskuudessa helpoksi.

Optikkoliikkeen resursseista suurimman osan lohkaisee asiakastyö (liite 4), jossa kehysesittely painottuu eniten. Strateginen valinta on, millaista henkilöstöä käytetään tämän resurssin täyttämiseksi. Tulevaisuuden kilpailussa menestyäkseen yritys tarvitsee asiantuntevia myyjiä, ei kuitenkaan välttämättä optikoita, sillä optikkoresurssien käyttöä voidaan tehostaa näönhuollollisten toimenpiteiden määrää kasvattamalla.

Laadukkaan asiakaspalvelun lisäksi kehysesittelijältä vaaditaan tilausten käsittelyä varten tietokoneen ja –ohjelmien sujuvaa käyttöä sekä tuoteosaamista ja sujuvaa reklamaation käsittelytaitoja. Henkilökunnalla tulee olla myymälän organisointitaitoja, joita ovat myymälän avaus ja sulkeminen. Kirjanpidolliset työt kuuluvat myymälävastaavan toimenkuvaan, mutta niitä tekevät myös henkilökunnan muut jäsenet. Osaamista on hyvä olla myös muilla kuin myymälävastaavalla, sillä esimerkiksi loma-ajoilla voidaan töitä siirtää jonkun työntekijän vastuulle. On hyvä varautua myös mahdollisiin sairastumisiin sekä työntekijöiden liikkuvuuteen – osaamista jää vielä organisaatioon työntekijöiden siirtyessä muihin haasteisiin.

Kuinka hyvin sisäinen markkinointi on saavuttanut kuulijakuntansa? Yrityksen tavoitteet, omat tavoitteet, arvot, missio ja visio vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun – onko henkilökunta omaksunut nämä omiksi lähtökohdiksi? Jotta kilpailussa pystytään vastaamaan ulkoisen markkinoinnin sanomaan, tulee omalla henkilökunnalla olla selkeä näkemys ja vahvat käsitykset tulevaisuuden tavoitteista toimiakseen yrityksen arvojen ja mission mukaisesti. Yrityksen kulttuurissa tulisi vahvistaa kahdensuuntaista palautteenantoa ja sen vastaanottamista. Positiivista vuorovaikutusta kehittämällä ja tiedonkulkua edistämällä on mahdollista tavoitella kilpailukykyisen ja vetovoimaisen yrityksen imagoa.

Taulukossa 1 asetetaan Rotuaarin liikkeen henkilökunnan osaamiselle tavoite-
tasot Otalan (2002, 229) asteikon mukaan edellä mainituilla osaamisalueilla. Asiakastyössä vaadittavilla osa-alueilla alan huippuosaajan tasoon (4) vaadi-

taan kykyä hoitaa päivittäiset myyntitapahtumat, tilausten ja reklamaatioiden käsittelyt sujuvasti ja kokeneesti useamman vuoden kokemuksella. Huippuosaajan tasoa vaaditaan myös tuoteosaamiselta, eli täytyy tuntea hyvin ne tuotteet, mitä myydään. Tähän vaikutetaan sisäisellä markkinoinnilla (kappale 4.4.) Tietokoneohjelmien käyttötaidoissa riittää tason kolme osaaminen, sillä saatavilla on ketjun järjestelmätukea. Näönhuollon toimenpiteissä; näöntutkimus, piilolasi- ja työnäkötutkimukset tavoitellaan tasoa kolme, että osaa suorittaa tarkastuksen ja osaa soveltaa osaamistaan, sekä osaa ohjata liikkeessä vierailevia optikkoharjoittelijoita. Tason 0 osaaja tarkoittaa, että henkilö ei suorita lainkaan näönhuollon toimenpiteitä. Myymälätoiminnan organisoinnin tehtävissä tulee sujuvuuden varmistamiseksi olla huippuosaajan taidot myymälän avaus- ja sulkemistaidoissa sekä kuukausiyhteenvedon ja käteistilityksen tekemisessä. Vuorovaikutustaidoissa eli palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, tiedonkulussa sekä organisaation strategian asettamien tavoitteiden, arvojen, mission ja vision suhteen tavoitellaan myös alan huippuosaajan tasoa.

Strategisen johtamisen tutkijat ovat väittäneet, että menestystä ei saavuteta markkinoita analysoimalla, vaan omien voimavarojen johtamisella. Organisaatiolla on oltava sellaista erityislaatuista osaamista, jota kilpailijat eivät voi kopioida. Kilpailukyky saavutetaan osaamisen johtamisella: mitä osataan, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti opitaan uutta. (Viitala 2007, 61, 170.)

TAULUKKO 1. Henkilökunnan osaamisen tavoitetaso

	0	1	2	3	4
Myyntitaidot					X
Tilausten käsittely					X
Tuoteosaaminen					X
Näöntutkimus				X	
Piiläsitutkimus				X	
Työnäkö				X	
Tietokoneohjelmien käyttö				X	
Myyvälän avaus/sulkeminen					X
Kuukausiyhteenveto					X
Tilitys					X
Reklamaation käsittely					X
Alan työehtosopimukset				X	
Yrityksen tavoitteet					X
Omat tavoitteet					X
Yrityksen arvot					X
Yrityksen missio					X
Yrityksen visio					X
Palautteen antaminen					X
Palautteen vastaanottaminen					X
Tiedonkulku					X
Vuorovaikutus					X

5.4 Rotuaarin liikkeessä tarvittavan osaamisen kehittäminen

Hyvä asiakaspalvelija osaa kuunnella asiakasta ja ratkaista tämän tarpeet. Asiakkaalle merkitystä on ostotilanteessa sillä, mikä hänestä on järkevintä, ja milaista arvoa tuote antaa asiakkaalle. Se, mitä asiakas pitää arvona, ei ole pelkästään hinta, vaan siihen vaikuttaa myös palvelu. (Drucker 2002, 153.) Asiakaspalvelutyössä henkilökunnan tehtävänä on tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Henkilöstötoimintojen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä tämän arvon tuottamisessa ovat uusien ihmisten rekrytointi, perehdyttäminen, tavoite- ja kehityskeskustelut, henkilöstön kehittäminen sekä henkilöstön fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Toimintaympäristön, tuotteiden ja tietotekniikan muutokset aiheuttavat jatkuvaa kehittymisen tarvetta, jossa pelkkä tieto ei riitä, vaan on osattava käytännössä. (Halonen 2001, 78-80.) Tieto ja osaaminen eivät tuota arvoa ennen kuin niitä käytetään tavoitteiden toteuttamiseen. Tiedon tuottamisessa kokemus tarjoaa mahdollisuuden oppia. Jotta organisaatio voisi oppia kokemuksista, täytyy johdon ymmärtää vuorovaikutukseen liittyvien taitojen merkitys. Keinoina on tukea sosiaalisiin suhteisiin liittyviä taitoja kouluttamalla, palkitsemalla, mahdollistamalla sapatti- tai opintovapaat, arvostamalla empatiaa ja määrittämällä uudelleen ihanteellinen työntekijä, jolla on rohkeutta oppia ja kehittyä vuorovaikutussuhteita hyödyntämällä. (Ruohotie 1997, 43-67.)

Kuvioon 7 on koottu kyselyn perusteella kartoitettu osaamisen taso. Kuviosta huomataan, että tavoitetasossa oltiin ainoastaan tietokoneen ja ohjelmien käytössä. Lähimpänä tavoitetasoa oltiin myös vuorovaikutuksen ja tiedonkulun sekä omien tavoitteiden osalla sekä reklamaatioiden käsittelyssä, mutta palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on kehitettävää. Asiakastyössä vaadittavilla osa-alueilla oli paljon parannettavaa monilla osa-alueilla. Näönhuollon toimenpiteissä ainoastaan näöntutkimus on tavoitetasossa, mutta koulutettavaa riittäisi piilolasi- ja työnäkötutkimusten osalla. Myymälätoiminnan organisoinnin tehtävät ovat pääasiassa myymälävastaavan osaamisalueeseen kuuluvia, mutta osaamista on hyvä olla muillakin työntekijöillä sujuvuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi esimerkiksi sairastumisen varalle. Organisaation strategian asettamien tavoitteiden, arvojen, mission ja vision suhteen tiedoissa havaitaan olevan merkittäviä kuiluja tavoiteltuun osaamistasoon verrattuna.

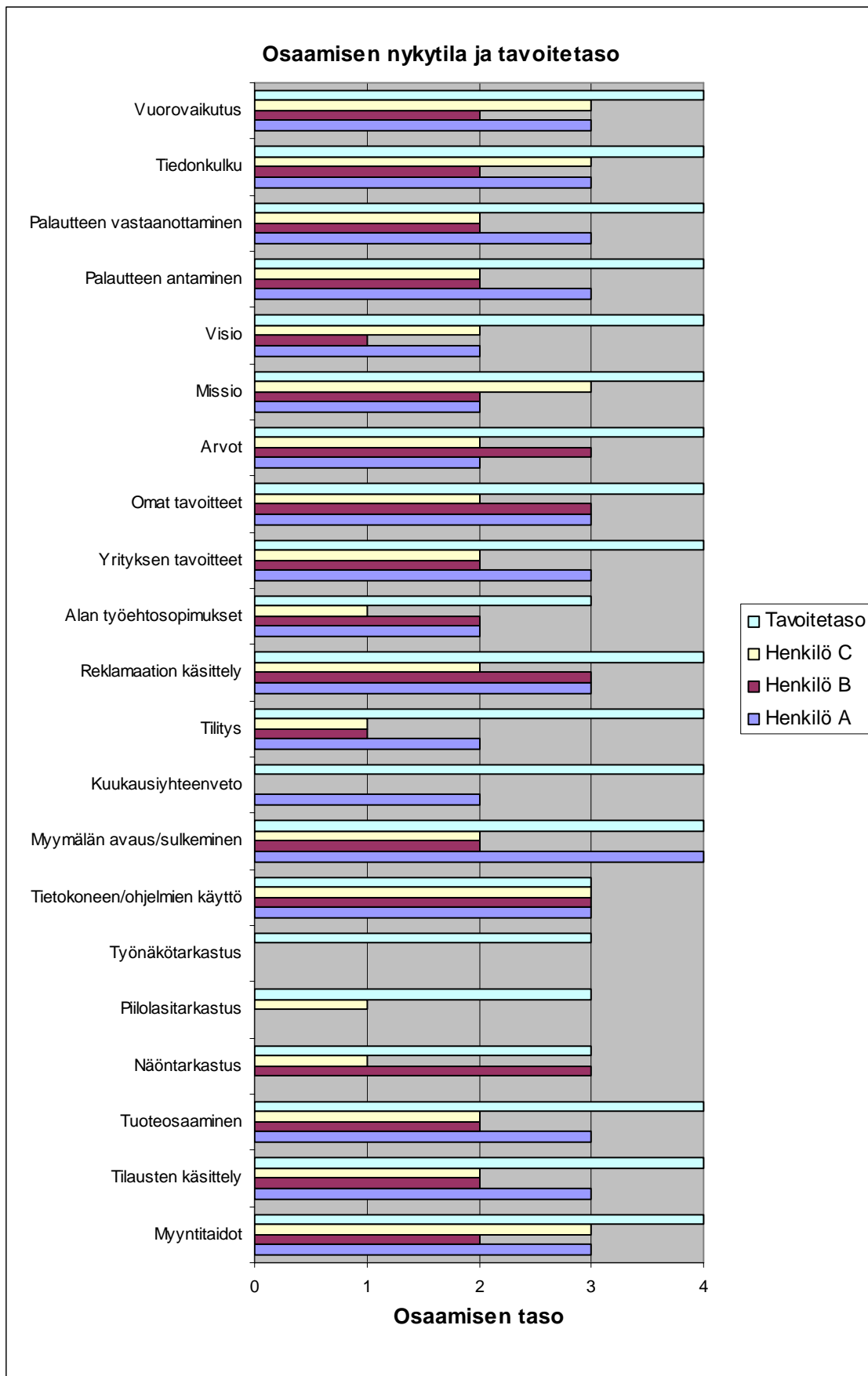
Markkinoiden kilpailutilanne tekee yrityksen henkilökunnan osaamisesta erityisen tärkeää. Asiakasluottamus ansaitaan ja säilytetään osaamisen avulla. On oltava kilpailijaa parempi, jotta saa uusia asiakkaita. (Halonen 2001, 79.) Kehitysohjelma voi koostua yrityksen sisäisistä kursseista, työssä oppimisesta, toiminnan kautta oppimisesta, projektitöistä, korkeakoulujen tai oppilaitosten kursseista, itseopiskelusta ja kirjallisuuden hyödyntämisestä. Tällä pyritään saavuttamaan haluttu osaamisen taso. Oppimistavan jokainen valitsee omien mieltymysten mukaan. (Ojala 2002, 231-234.)

Osaamisen turvaamisen vaiheet ja keinot Wilskan kaavion mukaan ovat osaamisen siirtäminen, ylläpito, kehittäminen tai uuden osaamisen hankkiminen. Apuna voidaan käyttää mentorointia, parityöskentelyä, henkilökiertoa, yhteisöllistä oppimista ja verkostoja, tiimityötä, päällekkäisrekrytointia, osa-aikaeläkettä, irtisanomisajan hyödyntämistä, lähtöhaastatteluja, koulutusta, työssä oppimista, itsensä kehittämistä, uusrekrytointeja, ostopalveluja, yhteistyösopimuksia sidosryhmien kanssa ja oppilaitosyhteistyötä.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa lääkkeen määräämisestä (2.12.2010/1088) 2 luvun 6 §:ssä mainitaan optikon oikeudesta määrätä pro auctore –lääkemääräyksellä vastaanottotoiminnassa tarvittavia lääkkeitä. Lakimuutos on ajankohtainen, ensimmäinen koulutuskierron alkaa keväällä Metropolia ammattikorkeakoulussa Helsingissä. Lakimuutoksen tuomaan muutokseen optikon työssä ei ole keskusteltu organisaatiossamme. Kurssi, joka edellyttää tämän lääkemääräämisoikeuden hankkimista ja kouluttaa lääkkeiden käyttöön vastaanottotoiminnassa, maksaa noin 2500 euroa ja on laajuudeltaan kuusi opintopistettä. Koulutuksen tavoitteena on, että optikolla on näkemisen asiantuntijana terveydenhuollossa valmiudet seuloa yleisimpiä silmäsairauksia suomalaisesta väestöstä. (Optikoiden diagnostisten lääkeaineiden käyttökoulutus 6 op, hakupäivä 30.3.2011.)

Rotuaarin liikkeessä tarvittavaa osaamista ja pätevöittävää koulutusta tarvittaisiin optikoiden osalta myös piilolasi- sekä työnäkökurssien muodossa. Piilolasikurssiin sisältyy lähes kuukauden verran lähiopetuspäiviä ja kurssi on laajuudeltaan kuusi opintopistettä. Koulutusta on vuosittain tarjolla Helsingissä,

minkä vuoksi se on yksittäisenä lisäkoulutuksena perheellisille hankalasti toteutettava, mutta joinakin viime vuosina kurssia on tarjottu myös Oulun ammattikorkeakoulussa. Kurssin hinta on noin 1700 euroa, jonka lisäksi tulee kuukauden palkkakustannukset sekä sijaisen hankkiminen kurssin ajaksi. Työnäkökurssi on laajuudeltaan hieman suppeampi, siinä on viisi lähiopetuspäivää, joiden välissä tehdään kurssityö. Työterveyshuollon asiantuntijakoulutus optikoille (entinen optoergonomiakurssi) maksaa 970€ ja kurssia järjestää vuosittain Helsingin työterveyslaitos. (Työterveysasiantuntija, hakupäivä 30.3.2011.)



Kuvio 7. Osaamisen nykytila ja tavoitetaso eri osaamisalueilla kyselyn mukaan

5.5 Optikkoliikkeen toiminnan arviointi strategiatyön tukena

Rotuaarin liikkeen tilannetta on analysoitu kuviossa 8. Analyysillä pyritään selvittämään organisaation vahvuuksia ja heikkouksia ja tarkastellaan sitä osana toimintaympäristöään saamalla käsitystä liikkeen mahdollisuuksista ja uhkista. SWOT –analyysin tulokset tukevat strategiaan pohjautuvaa toiminnan suunnittelua ja varsinainen hyöty siitä tulee, kun jokainen siihen liittyvän yksityiskohdan strateginen merkitys on tunnustettu, yksilöity ja vastuut jaettu. (Houni & Nuppenen & Pakarinen 2002, 13.) Asiakaspalvelun vahvuuksia ovat liikkeen osaavat optikot sekä hyvä sijainti kävelykadulla ja ketjuorganisaation tuki ja monipuoliset tieto- ja tilausjärjestelmät sekä silmälaseille myönnettävä takuu. Liikkeen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi kuviossa 8 mainittuihin heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

Vahvuudet Liikkeen sijainti kävelykadulla Ketjuorganisaatio Osaavat optikot Takuu	Heikkoudet Näyteikkuna Kehysten vaihtuvuus Henkilöstöjohtaminen, Ohjeistus Aukioloajat
Mahdollisuudet Hinta Henkilökierto toimipisteiden välillä Henkilöstön motivointi, Tavoitteellisuus Palkitseminen, Palvelu, Joukkuehenki	Uhkat Henkilöstön vaihtuvuus Kilpailu asiakkaista Työn vetovoimaisuus

KUVIO 8. SWOT-analyysi Rotuaarin liikkeestä

Parhaat käytännöt löytyvät yrityksen ja erehdyksen kautta käytännön tilanteita tutkimalla ja kehittämällä. Pelkät rutiinin omaiset työskentelytavat eivät nykyajan jatkuvassa muutoksessa ja monimutkaisuuden kasvaessa riitä perustaksi, vaan tarvitaan soveltamista. Kun henkilöstöä kannustetaan oman toiminnan arviointiin, parhaat käytännöt löytyvät omasta osaamisesta. Organisaatio varmistaa työntekijöiden sitoutumista sillä, että se kehittää työntekijöiden osaamista, tieto-

ja, taitoja ja motivaatiota. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja uskottavaa yrityksen kannalta, sekä johdon ja työntekijöiden on keskusteltava säännöllisesti keskenään. Kun tavoitellaan laadun johtamisen kannalta parhaita käytäntöjä, on työntekijöillä oltava välineet ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Borgman 2002, 30-32.)

Specsavers-ketjussa toimii useita eri alueiden työryhmiä, joissa yrittäjät ja Specsavers Finlandin osastojen vetäjät tapaavat säännöllisesti ketjun kehityshankkeiden tiimoilta. Työryhmien tehtävänä on antaa palautetta toiminnasta ja tukea parhaiden käytäntöjen jakamisessa ketjussa. Työryhmiä on linssityöryhmä, kehystyöryhmä, markkinointityöryhmä, IT-työryhmä ja Retail-työryhmä. Ryhmät kokoontuvat kahdesta neljään kertaa vuodessa. Henkilökuntaa koulutetaan uusien tuotteiden lanseerauksien yhteydessä ja henkilökunnalla on oma intranet, joka viestittää liikkeiden välistä sisäistä informaatiota.

6 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖTEHTÄVIEN MÄÄRITTELY

6.1 Rotuaarin liikkeen kehityssuunnitelma ja työtehtävät

Kuviossa 9 ehdotetaan Rotuaarin liikkeelle myymäläpäällikön, myyjien ja optikoiden välille työnjakoa ja nimetään vastuualueita. Myymälävastaavan ollessa optikko kuuluu työaika myymälätoiminnan organisointiin sekä näönhuollon toimenpiteisiin (kuvio 5) sekä tarvittaviin taukoihin yhteensä 45 prosenttia, joten mahdollisuuksia on lisätä henkilöstöjohtamiseen sekä näönhuollon toimenpiteisiin käytettävää aikaa. Tämä tarkoittaa, että myyjät ja liikkeen optikot käyttävät tehostetummin aikaa kehysesittelyyn ja muihin asiakastyötä vaativiin töihin.

Myymälävastaava	Myyjä	Optikko
Työvuorosuunnittelu	Ajanvaraus	Näönhuollon toimenpiteet ja hionta
Kuukausipalaveri	Kehysesittely	Ajanvaraus
Tiedottaminen	Silmälasiens tilaus	Kehysesittely
Palaute	Ilmoitus lasien saapumisesta	Silmälasiens tilaus
Erytisten asiakastapausten käsittely	Lasien luovutus	Lasien luovutus
Kirjanpidolliset tehtävät	Silmälasiens taivutus	Silmälasiens taivutus
Myynnin seuranta	Pienet korjaukset	Pienet korjaukset
Myymälästä huolehtiminen, delegointi	Valmiiden lasien tarkastus	Valmiiden lasien tarkastus
Yhteistyö toimitusjohtajan kanssa	Neuvonta	Neuvonta
	Myymälästä huolehtiminen	Myymälästä huolehtiminen

Kuvio 9. Rotuaarin liikkeen työntekijöiden työtehtävät ja vastualueet

Silloin kun optikkoliikkeessä työskentelee vain yksi optikko, tulee hänen keskittyä näönhuollon toimenpiteisiin, jolloin myyjien tehtävänä on esitellä kehyksiä ja hoitaa tilausten järjestelyjä. Myymälävastaava-optikon roolia henkilöstöjohtajana sekä tavoitteiden selkeyttäjänä tulee vahvistaa. Jos myymälävastaavan lisäksi liikkeessä työskentelee muita optikoita, tulee heidän keskittyä näönhuollon toimenpiteisiin, jolloin myymälävastaavalla on mahdollisuus keskittyä myymälän organisointiin, joka työajanseurannan mukaan vei kahtena päivänä tutkimusviikosta lähes koko työpäivän ja kolmena päivänä puolet työpäivästä. (kappale 3.5, kuvio 3.) Molemmissa kehittämistyön liikkeissä jäi työpäivään kuuluva toinen kahvitauko pitämättä. Työpäivän aikana pidettäviin taukoihin tulee kiinnittää huomiota, jotta työhyvinvointi säilyisi.

6.2 Kehittämistyön eettisyys, luotettavuus ja onnistumisen arviointi

Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa on pyritty yksityiskohtaiseen ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaiseen esitykseen. Teoriaosassa esitettyjen muiden tutkijoiden töissä on huomioitu niille kuuluva arvo ja merkitys omissa päätelmissään. Laadulliseen tutkimukseen liittyy objektiivisuuden ongelma sekä havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Ihmiset luovat merkityksiä ja totuuksia yhteisymmärryksessä ja toimivat eri tavoin. Näihin voi vaikuttaa myös tutkijan sukupuoli, ikä, koulutustausta, asema työyhteisössä. Tutkijan tulee miettiä ymmärtääkö saatua tietoa itsenään vai suodatettuuko kertojan sanoma tutkijan oman ajattelun vaikutuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-137.)

Toimintatutkimuksen kriittisyys nähdään siinä, että tuloksia ei voida yleistää ja metodit sekä tavoitteet voivat olla epäselvästi määritellyjä. Toimintatutkimuksessa korostuu käytäntö, jolloin sen kytkeminen teoriaan voi hämärtyä. (Metsämuuronen 2003, 183-184). Laadullista tutkimusta analysoitaessa tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja pyritään havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen eli luodaan tulkintaa viittaamalla aiempiin tutkimuksiin ja viitekehyksen tietoihin (Alasuutari 1999, 38-39). Tutkimus on pyritty kuvaamaan sekä prosessin että johtopäätösten esittämisen yhteydessä yhdistä-

mällä teoriaa omien tulosten ja päätelmien kanssa, joka Kanasen (2009, 74) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen vaiheista ja siinä mukana olleiden henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tutkimustuloksissa voidaan käyttää suoria lainauksia ja tulkinnoissa päätelmät perustellaan hyvin. Useita menetelmiä sisältävää tutkimusta nimitetään triangulaatioksi, joka aineistoa käsiteltäessä tarkoittaa, että ilmiötä voidaan tutkia keräämällä erilaisia tutkimusaineistoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Toimintatutkimuksen kuvauksessa pyrittiin tutkimustehtävän ja sen ongelmien avulla ilmiön moniulotteiseen tarkasteluun (Alasuutari 1999, 50-54). Tutkimuksen suorittamisen raportointi, tulosten ja menetelmien esittäminen antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksen tuloksia tarkastellaan vain tutkittavassa tapauksessa, eikä tulokset ole siirrettävissä muihin tapauksiin tai yhteyksiin. (Kananen 2009, 96-97.)

Tutkimuksen tekemiseen on ollut riittävästi aikaa ja opettajat sekä vertaisarvioija ovat välillä arvioineet työtä. Tutkimuksen aikana he ovat voineet arvioida tuloksia, mikä myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Kehittämistyön tuloksia esiteltiin myös koko organisaatiolle 30.3.2011 ja tuloksista oltiin organisaation eri liikkeiden henkilökunnan keskuudessa tutkijan kanssa samaa mieltä. Tilaisuudessa toivottiin saatavan uusia kehittämissuhteita ja annettiin kaikille mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien jakamiseen ja työnkuvausten laatimiseen. Tilaisuudessa käsiteltiin lisäksi yhteisen myymäläkansion sisältöä. Myymäläkansiolla pyritään yhteisten toimintaohjeiden ja tehtävänkuvauksen avulla yhtenäistämään toimintaa liikkeiden välillä. Kansioon on koottu eri työtehtävien kuvauksia ja toimintaohjeita. Kansio on erittäin hyvä uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisessä, johon työajanseurannassakin todettiin menevän kohtuullisen paljon aikaa. Kansio voi antaa luettavaa uudelle työntekijälle, ja siihen voi täydentää muuttuvia toimintaohjeita kaikkien saataville.

Kehittämistehtävän arvioinnissa ja toimivuuden tarkastelussa tulee johtopäätöksiä arvioida sen perusteella, kenen näkökulmasta saadut tulokset ovat toimivia tai hyödyllisiä ja millä perusteella? Tutkimus voi tuoda esille vallan elementtejä, jotka voivat olla piiloutuneita kielenkäyttöön. Esimerkiksi käsitteet asiakkuus, strateginen johtaminen, toiminnan tehostaminen tai missio, sisältävät talouselämään liittyviä oletuksia, uskomuksia ja arvoja. Toimintatutkimusta voidaan käyttää tulkitsemaan näitä käsitteitä muistakin kielen merkityksistä kuin talouselämän ymmärtämänä. (Heikkinen ym. 2006, 157.)

Aiheeseen mietin liitettävän myös henkilöstöbudjettia, mutta sitten työni olisi laajentunut, sillä pelkkä henkilöstöbudjetin tekeminen olisi oma aiheensa. Halusin keskittyä ydintehtävien ympärille ja jatkaa siitä, mihin aiemmassa kehittämissyöissä organisaatiossamme oli jo päästy myymälävastaavan toimenkuvan määrittämisessä. Siinä työssä ei otettu kantaa niiden töiden ajalliseen kestoan, joten halusin keskittyä resurssien käyttöön.

7 POHDINTA

Työssä tapahtuvassa oppimisessa ilmiönä korostuu yksilö-, sosiaalinen ja organisaatioiden kehittämisenäkökulma sekä työn ja työelämän tutkimuksen teemat sekä yhteiskunnallinen konteksti (Tikkamäki 2006, 34). Työntekijät oppivat eri tavalla ja omaavat usein monenlaista työ- ja koulutustaustaa. Yksilöillä voi olla toisistaan poikkeavia ammatillisia kehittymistoiveista ja ryhmässä toimiminen vaatii hyviä sosiaalisia taitoja. Organisaation näkökulmasta kehittyminen ja oppiminen ovat sidoksissa tarvittaviin resursseihin.

Tässä kehittämistehtävässä toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin optikkoliikkeen työntekijöiden työajan käyttöä ja kappaleissa 6.1 sekä 6.2 pyrittiin tuomaan esille toimenkuvien ja työtehtävien selkeyttämisellä saata-vaan hyötyä optikkoliikkeen johtamisessa. Tämän kehittämistyön seurauksena laadittu tutkimuksen kirjallinen tuotos kuvaa tämän kehittämistyön matkaa, joskus ”tuulessa ja tuiskeessa”, mutta aina eteenpäin tähdäten tulevaisuudessa kilpailukyvyyn säilyttävään laadukasta asiakaspalvelua tarjoavaan liikkeeseen, jossa henkilökunta on hyvin johdettua ja viihtyy työssään.

Toimintatutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, miten työntekijät kuvaavat omaa työtään, saatiin moniin teemoihin liittyviä vastauksia. Työ koettiin haastavaksi, innostavaksi ja kiireiseksi. Työn monipuolinen luonne koettiin toisaalta houkuttelevana, mutta toisaalta se on tekijä, joka vaikuttaa työn arvostukseen. Toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen työajanseurannan tulosten perusteella optikon työssä ammattitaidon käyttäminen näönhuollon toimenpiteisiin jää alhaiseksi. Työ koettiin toisen vaiheen avointen vastausten mukaan sosiaalisiksi, joka voi toisaalta olla ahdistavaa sekä stressaavaa. Toimintatutkimuksen kolmannessa vaiheessa suoritettuna osaamisen kehittäminen –kyselyn avulla selvitettiin osaamisessa tarvittavia kehittämiskohtia. Rotuaarin liikkeessä tarvittavaa osaamisen kehittämistä on analysoitu kappaleessa 5.4. Osaamisessa oli useita ”kuiluja” omien tavoitteiden, yrityksen tavoitteiden ja strategian tavoitettason osaamisen välillä. Kuiluista voidaan päätellä, että työntekijät tarvitsevat johtajuutta kirkastamaan tavoitteita. He odottavat, että heidän osaamisestaan huo-

lehditaan (vertaa kappale 5.1). Osaamista kehitettäessä tulee samalla kehittää organisaation johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. Ihmisillä on oltava motivaatiota, jotta osaaminen kohdistuu yrityksen hyödyksi. Henkilöstön hyvinvoinnista tulee huolehtia, jottei liiallisella työmäärällä uuvuteta työntekijöitä, jolloin voimavaroja ei jää uuden oppimiselle. (Viitala 2007, 174.)

Henkilöstön rooli on vahvistunut ja henkilöstö nähdään strategisena yhteistyökumppanina. Tuotannon kasvu on lisääntynyt, vaikka panokset ovat vähentyneet: myydään entistä enemmän aiempaa nopeammin ja halvemmalla. Tähän voidaan päästä teknologian muutosten, toimialojen yhdistymisen, palveluvaltaistumisen, paremman osaamisen ja ihmissuhdetaitojen hallinnan avulla. Osaamisen merkitys yrityksen henkilökunnassa vahvistuu, jolloin korostuu panostaminen henkilöstön pysyvyyteen ja hyvinvointiin. Yritykset investoivat henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen ja täydennyskoulutukseen. Johtamismenetelmät muuttuvat – autoritaarinen tapa johtaa ei sovi hyvin koulutetulle ja merkityksensä tiedostavalle henkilöstölle. (Ruohotie 2002, 22; Jakosuo 2005, 62.)

Kamensky (2008, 272) mainitsee, että pienemmillä resursseillakin toimivan liikkeen on mahdollista luoda hyvää menestystä valitsemalla hyvä strategia. Laatu ja lyhyt toimitusaika ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Tavarantoimittajilta vaaditaan sertifioitua laatujärjestelmää, jotta virheet ovat mahdollista selvittää. Palvelusta ollaan valmiita maksamaan. Lyhyt toimitusaika ja pienet varastot eivät sido pääomia ja vaikuttavat kustannustehokkuuteen. Menestystarinoiden luomiseen vaikuttaa tarkka bisnesalueen rajaus, tuote- ja markkinasegmenttien hyvät valinnat. Specsavers on lähtenyt tällä ajattelulla luomaan menestystarinoita mukaan lähteneille paikallisille toimijoille.

Tavallisesti yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi on kolme peruskeinoa. Ensimmäisenä vähennetään tuotanto- ja hallintokustannuksia, jotta tuotteiden yksikkökustannukset alenevat. Toiseksi pyritään kasvattamaan markkinoinnin avulla myyntiä. Kolmanneksi vahvistetaan tuotekehitystä, jotta tuotteet vastaisivat mahdollisimman hyvin kuluttajien odotuksiin. Näiden asioiden oikea ymmärtäminen on tärkeää palvelujen johtamisessa. Henkilöstön ajankäytön tehosta-

misessa tärkeänä nähdään tavoitteiden asettaminen, ajankäytön suunnittelu, tärkeysjärjestyksen määrittely ja seuranta.

Tuotteiden kohdalla nämä keinot toimivat ja palvelualoillakin haetaan voittokeskeisyyttä. Palveluiden tuotannossa johdon päätökset vaikuttavat sisäiseen tehokkuuteen, jolloin palvelun laatu voi muuttua. Työntekijöillä on entistä vähemmän aikaa asiakkaalle ja asiakkaat ovat tyytymättömiä. Tämän tyytymättömytensä he usein ilmaisevat työntekijöille tai muille asiakkaille, jonka seurauksena sisäinen ilmapiiri sekä työntekijöiden tehokkuus ja motivaatio laskee. Tämä yhtälö ei ole palveluyritykselle kannattava. Tuotettaessa palveluita asiakas on mukana palvelun tuotannossa ja kokee palveluprosessin tuotoksia. Sisäisen tehokkuuden nostaminen saattaa heikentää asiakkaan kokemaa palvelun laatua, kun sisäisen tehokkuuden parantamiseksi ja kustannusten hillitsemiseksi tehdään henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä: henkilökuntaa supistetaan, henkilökunnan määrää ei kasvateta samassa suhteessa kuin toiminta lisääntyy tai itsepalvelun osuutta lisätään.

Yrityksen toimintatapoja voidaan kehittää ottamalla käyttöön ITE itsearviointi- ja laadunparannusmenetelmä. Arviointi suoritetaan esimerkiksi joka toinen vuosi. Menetelmä sopii hyvin työyhteisöjen ja palveluiden kehittämiseksi. Menetelmän keskeisimpien periaatteiden mukaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana kehittämässä oman yksikön toimintaa ja yhdessä sovitaan kehittämisen kohteista ja parannuskeinoista. Hyvän laadun sisältö on riippuvainen omista asiakkaista, toimintaympäristöstä ja resursseista, ja täytyy ottaa huomioon toimintaan vaikuttavat yleiset vaatimukset, kuten kansalliset laatusuositukset, politiikkaohjelmat, lainsäädäntö. Optikkoliikkeissä silmälasille ja niiden valmistukselle on asetettu ISO standardien mukaiset laatuksiteerit, optikon työtä on säädelty lailla optikon toimen harjoittamisesta (laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöistä 28.6.1994/559 8 §) ja erilaisin muiden säädösten mukaan on optikkoliikkeille asetettu toimintaohjeita. Arviointimenetelmällä voidaan luoda omaan työyhteisöön soveltuvat ja realistiset käytännöt, mutta ITE-menetelmän avulla on mahdollista edetä omien voimavarojen puitteissa. (Holma 2003.)

Työtehtävien ja vastualueiden tarkka määrittely auttaa tuottamaan laadukasta palvelua. Kehittämistyön jatkumiseksi organisaatiossa voidaan jatkossa mitata muuttuuko tuottavuus työnjärjestelyillä ja millä keinoilla työntekijät saadaan parantamaan työn tuottavuutta? Jatkotutkimusaihe olisi myös tutkia, mikä vaikutus työnjärjestelyillä on työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

On syksyinen ilta.
Kävelen pitkin elämän teitä,
joskus suuria useimmiten vähäpätöisempiä.
Päälleni kaatuu tummia varjoja,
en välitä, vaan jatkan kulkuani.

Sinä iltana tuulee ja sataa kovasti.
En silti lopeta kulkuani,
vaan pyrin eteenpäin,
taakseni katsomatta.

Kuljen etsien erilaisia mahdollisuuksia,
poikkean sivutielle kokeilemaan.
Palaan sivusta löytäen
jotain uutta siitä tiestä, jota etsin.

Mitäkö etsin? En ole varma itsekään.
Elämän suurta tietä,
sitä tietä, joka vie oikeaan.
Mikä niistä vie, sitä ei tiedä kukaan.
(Pihlajamaa 1991.)

LÄHTEET

Ahola, T. & Rimpeläinen, T. 2010. Optikkoliikkeen myymälävastaavan osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittäminen. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3 uudistettu painos. ISBN 951-768-055-4. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.

Berry, J. 2006. Offshoring Opportunities. Strategies and Tactics for Global Competitiveness. ISBN-13: 978-0-471-71673-0. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. ISBN 951-26-4917-9. Tampere: Tammi.

Bjurström, L-M. 2006. Työolojen ja terveyden taloudellisen merkityksen arviointi. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä. 21-27.

Carter, S. 2005. Are you more serious than playful, or more conforming than rebellious? Managemet Services: Spring 2005.

Clark, K. 2003. Customer Diservice. News & World Report, 00415537, 8/18/2003, Vol. 135, Issue 5.

Drucker, P. F. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja –tietoa. Suomentanut Ritva Liljamo. ISBN 951-0-26832-1. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentanut Maarit Tillman. ISBN 951-0-25648-X. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2007. In Search of a New Logic for Marketing. Foundations of contemporary Theory. ISBN-13: 978-0-470-06127-5. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentanut Maarit Tillman. ISBN 978-951-0-34601-3. Helsinki: WSOYpro.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. ISBN 952-14-0476-0. Helsinki: Kauppakaari.

Hammarsten, H. 2008. Ota haltuun yrityksesi verkostot. Talouselämä. Talentum lehtiarkisto. Hakupäivä 5.2.2010, <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezp.oamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1435807>.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Heikkinen, H; Rovio, E.; Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. ISBN 951-9140-22-0. Vantaa: Dark Oy.

Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisan alan kehittämässätiön tutkimusjulkaisut, nro 48. ISBN 952-5514-25-0 (PDF) Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Higgins, C. 2008. The view from the HIGH STREET. The Optician; Deg 19, 2008, 236, 6183 pg. 12.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, T. 2003. ITE2 –opas uudistuneeseen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Houni, M & Nupponen, M. & Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. ISBN 952-213-116-4. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Huotari, P & Sihvonen, M. 2006. Henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön – Case Kotkan sosiaali- ja terveystoimi. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä. 107-114.

Jabe, M. 2008. Asiakaskohtaamisen seitsemän syntiä. Talouselämä. Talentum lehtiarkisto. Hakupäivä 5.2.2011, <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezp.oamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1355735>.

Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustudkimus Suomen Postista. Helsinki: Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Väitöskirja.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. ISBN 978-951-26-5697-4. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Joensuu, S. 2009. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja post-moderni näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 95-116.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. ISBN 951-0-29271-0. Helsinki: WSOY-pro.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. ISBN 978-951-0-34688-4. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. ISBN: 978-952-14-1216-5. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kattara, H. S.; Weheba, D. & El-Said, O. 2008. The impact of employee behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. Palgrave MacMillian 1467-3584 Vol. 8, 4, pg. 309-323. Tourism and hospitality research.

Kauppinen, T. & Hanhela, R. & Kandolin, I. & Karjalainen, A. & Kasvio, A. & Perkiö-Mäkelä, M. & Priha, E. & Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. ISBN 978-802-952-9. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. ISBN 978-951-0-36257-0. Helsinki: WSOY.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. ISBN 952-5514-27-7. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Seinäjoki: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Korhonen, R. 2009. Tehdäänkö kaupat. Talouselämä. Talentum lehtiarkisto. Hakupäivä 5.2.2010,
<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezp.oamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1464251>.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoiteetti vastaa kysymyksiin. Suomennos Laukkanen, M. ISBN 952-5024-74-1. Helsinki: Rastor Oy.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. ISBN 951-768-062-7. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. ISBN 951-810-280-5. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöistä 28.6.1994/559. Uusittu 7.12.2007/1200.

Lehto, A-M. & Sutela, H. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. ISBN 978-952-467-939-5. Helsinki: Tilastokeskus.

Lumijärvi, I. 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä. 29-44.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. ISBN 978-952-14-1412-1. Helsinki: Talentum. 37-71.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Väitöskirja.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. ISBN 978-952-5372-24-3. Helsinki: International Methelp Ky.

Moss, R. 2004. See change ahead. The Optician; Jul. 30, 2004, 228, 5962 pg. 16.

Mäkitalo, M. & Tauriainen, P. 2004. Johtaminen optikkoliikkeessä – Henkilöstövoimavarojen näkökulma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö, Optometrian koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. ISBN 951-39-1548-4. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Optikoiden diagnostisten lääkeaineiden käyttökoulutus 6 op. Metropolia. Hakupäivä 30.3.2011, <http://www.metropolia.fi/koulutusohjelmat/hyvinvointi-ja-toimintakyky/tilaus-ja-taydennyskoulutus/optikoidendiagnostistenlaakeaineidenkayttokoulutus/>.

Optikoiden työehtosopimus, Suomen kaupan liitto. Hakupäivä 27.2.2011, <http://www.finlex.fi/data/tes/stes362-PT55Optikot0710.pdf>.

Optinen ala Suomessa. The Optical sector in Finland. 2009-2010. 2010. Optinen ala Suomessa 2009. Optitieto Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. ISBN 978-951-0-28831-3. Helsinki: WSOYpro.

Partanen, P. 2002. Hoitotyön henkilöstön mitoittaminen erikoissairaanhoidossa. Kuopio: Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Pennanen, R. 2006. Henkilöstö eksyy muutoksessa. Taloussanomat. 2009/09/29.

Petäjaniemi, T. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Talouselämä. Talentum lehtiarkisto. Hakupäivä 5.2.2010,
<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezp.oamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1205473>.

Pihlajamaa, S. 1991. Eräs syksyinen ilta. Runo. Tekijän hallussa.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? ISBN 952-14-0224-8. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Reid, D. 2009. Service with a smile. The Optician; Sep 25, 2009, 238, 6221 pg.12.

Reid, D. 2009. Practitioners advised to avoid discount war. The Optician; May 8, 2009, 237, 6201 pg. 4.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. ISBN 952-5128-40-7. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Robertson, D. 2005. Can you feel the force? Training Magazine; May 2005 pg.9.

Ruohotie, P. 1997. Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatioissa. ISBN 951-97735-0-9. Seinäjoki: Consulting Team. 43-70.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. ISBN 951-0-24581-x. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Simström, H. 2006. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus lääkkeen määräämisestä 2.12.2010/1088.

Stenvall, J. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan". Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? ISBN 978-952-213-408-0. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suni, M. 2006. Henkilöstöjohtamisen Benchmarking – henkilöstö strategisena voimavarana. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä. 121-125.

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. ISBN 952-14-0223-7. Helsinki: Talentum.

Syväjärvi, A. & Stenvall, J. 2003. Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatio toimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus, 22 (4), 338-351.

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki: TYKES.

Sädevirta, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi organisaation strategisena henkilöstötyönä. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä. 59-96.

Thakrar, P. 2008. Marketing to survive the recession. The Optician; Nov 28, 2008, 6180 pg. 8.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. ISBN 978-951-31-4865-2. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin. 1.painos. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys ry.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. ISBN 952-00-1779-8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveysasiantuntija. Työterveyshuollon asiantuntijakoulutus optikoille. Hakupäivä 30.3.2011, <http://www.forum.optometria.fi/pdf/Tyoterveysasiantuntija.pdf>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valkokari, K.; Hyötyläinen, R.; Kulmala, H.; Malinen, P.; Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: VTT ja WSOY.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. ISBN 951-26-5269-2. Keuruu: Tammi.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. ISBN 978-951-37-4804-3. Helsinki: Edita Prima Oy.

Väestörekisterikeskus. Tilastot. Suomen asukasluvut vuosittain. Hakupäivä 14.1.2010, <http://www.vaestorekisterikeskus.fi>.

TYÖAJAN SEURANTALOMAKE

Valkealinnan Optiikka Oy

Toimipiste _____

Täyttäjä _____

Ajalla _____

LIITE 1

TYÖAJAN SEURANTALOMAKE

ASIAKASTYÖ	Päiväys					YHT.
Ajanvaraus						
Kehysesittely						
Silmälasien tilaus						
Ilmoitus silmälasien saapumisesta						
Lasien luovutus						
Silmälasien taivutus						
Pienet korjaukset						
Hiontatyöt						
Lounas- ja kahvitauot						
Välisumma						

NÄÖNHUOLTO					YHT.
Näöntarkastukset					
Piilolasitarkastukset					
Valmiiden silmälasien tarkastus					
Neuvonta (myös puhelimitse)					
Välisumma					

MYYMÄLÄTOIMINNAN ORGANISOINTI					YHT.
Myymäälän avaus					
Myymäälän järjestely					
Myymäälän sulkeminen					
Tilitys					
Laskutus / laskuntarkistus					
Tavarantilaukset					
Intranet / viestintä					
Välisumma					
Toiminta yhteensä / päivä					

**AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET
JA ANALYSOINTI**

LIITE 2

Kommetti	Teemoittelu	Esimiehen huomioitava
<p>-Työ on monipuolista ja kivaa. -Työ on innostavaa. -Työ on pääsääntöisesti palkitsevaa, haastavaa ja kiireistä. Mukava tehdä monenlaisia juttuja työpäivän aikana. -Työ on sopivan haastavaa ja vaihtelevaa. -Ei aina "oikean optikon" hommia, niin kuin jossain muussa työpaikassa olisi. -Parasta työssä monipuoliset tehtävät: asiakaspalvelu, näöntarkastukset, piilolinssisovitukset ja kaikki pajatyöt.</p> <p>-Osa-aikatyö sopiva. Vapaa-ajalla saa karistettua työasiat mielestä, eikä kaikki pyöri työn ympärillä vaan työ pyörii muun elämän ympärillä.</p>	<p>Työn sisältö</p>	<p>Kannustaminen Palkitseminen</p>
<p>-Työntekijöiden vaihtuvuus suuri. Kaikkien osattava suurin osa päivittäin eteen tulevista asioista. Tekemistä koko ajan. -Kaikki tekevät kaikkia töitä, yksitoikkisuuten ei voi kyllästyä.</p> <p>-Jokainen päivä on erilainen. -Työ on ajoittain vaihtelevaa.</p>	<p>Työn monipuolinen luonne</p>	<p>Työn houkuttelevuus Roolittaminen</p>
<p>-Kiire väsyttää, on sotkua ja monta asiaa kesken.</p> <p>-Jos on hiljaista ehtii tehdäkin jotain, mutta kiireessä jää töitä rästiin.</p>	<p>Asiakaspalvelu ja sen laatu</p>	<p>Vastuun jakaminen Roolittaminen</p>

<p>-Työyhteisö on joustava ja mukava. Rento ilma- piiri. Mukava tulla töihin. -Työyhteisö mukava ja kollegiaalinen. -Rento työporukka.</p>	Työyhteisö	Henkilöstovoimavarat
<p>-Ketjun organisaatio liian iso ja kankea. Ohjelmat vanhoja ja kankeita. Turhanpäiväistä paperinpyöritystä. Liian monta välikätkä. -Tiedonvälitys hidasta. Paperityöt ja lisämutkat rasittavia. -Uusien ihmisten tapaminen on mielenkiintoista. -Sosiaalinen puoli ahdistaa. Joskus stressaavaa.</p>	Viestintä ja vuorovaikutus	Arvot, missio ja visio
<p>-Ei perehdytystä työhön tullessa. -Kykenemättömyys vaikuttaa kehysvalintaa tekee asiakaspalvelusta ajoittain innotonta. -Myyminen ja kaupan päättäminen helppoa. Hinnat kohdallaan, erihintaisia tuotteita kullekin oman maksukyvyn mukaan.</p>	Osaaminen	<p>Osaamisen kehittäminen Johtaminen Motivointi</p> <p>Sisäinen markkinointi</p>

KYSELY OPTIKKOLIIKKEEN HENKILÖKUNNALLE

Tällä kyselyllä on tarkoitus laatia osaamisen kehityssuunnitelma, jonka tarkoituksena on kartoittaa osaamistamme ja luoda oma suunnitelma meidän työyhteisön kehittämistä varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan antamia tietoja voi tuloksista tunnistaa. Tehtävä liittyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä tehtävään kehittämistyöhön.

Vastaa seuraaviin väittämiin omalta kohdaltasi. Asteikko on jaettu 0-4:

0 = Ei osaa lainkaan.

1 = Ymmärtää kompetenssia (pätevyys, kelpoisuus, osaaminen) niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, jos osaamista pitää käyttää.

2 = Osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”.

3 = Osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Omaa kokemusta ko. osaamisen soveltamisessa. Osaa avustaa ja opastaa tason 1 ja 2 osaajia.

4 = Alan huippuosaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin. Voi opastaa tason 3 osaajia.

	0	1	2	3	4
Myyntitaidot					
Tilausten käsittely					
Tuoteosaaminen					
Näöntarkastus					
Piilolasitarkastus					
Työnäkötarkastus					

	0	1	2	3	4
Tietokoneen/ohjelmien käyttö					
Myymälän avaus/sulkeminen					
Kuukausiyhteenveto					
Tilitys					
Reklamaation käsittely					
Alan työehtosopimukset					
Yrityksen tavoitteet					
Omat tavoitteet					
Yrityksen arvot					
Yrityksen missio					
Yrityksen visio					
Palautteen antaminen					
Palautteen vastaanottaminen					
Tiedonkulku					
Vuorovaikutus					

KIITOKSIA VASTAUKSISTA!

